[美] [illegible] 著

[illegible] 译

Google 将带来什么？

What Would Google Do?

[illegible]

——[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- Google将带来什么？（1）
- Google将带来什么？（2）
- Google将带来什么？（3）
- 序言
- 媒体（1）
- 媒体（2）
- 媒体（3）
- 媒体（4）
- 媒体（5）
- Google坞：娱乐开放（1）
- Google坞：娱乐开放（2）
- Google坞：娱乐开放（3）
- Google坞：娱乐开放（4）
- Google坞：娱乐开放（5）
- Google出版社：灭书以救之（1）
- Google出版社：灭书以救之（2）
- Google出版社：灭书以救之（3）
- Google出版社：灭书以救之（4）
- Google出版社：灭书以救之（5）
- 广告（1）
- 广告（2）
- 广告（3）
- 广告（4）
- 广告（5）
- 零售（1）
- 零售（2）
- 零售（3）
- Google商店：建立在人际关系上的公司（1）
- Google商店：建立在人际关系上的公司（2）
- Google商店：建立在人际关系上的公司（3）

- Google商店：建立在人际关系上的公司（4）
- 公用事业（1）
- 公用事业（2）
- Google电话与电报公司：Google应该怎么做（1）
- Google电话与电报公司：Google应该怎么做（2）
- Google电话与电报公司：Google应该怎么做（3）
- Google电话与电报公司：Google应该怎么做（4）
- 制造业（1）
- 制造业（2）
- 制造业（3）
- 制造业（4）
- 制造业（5）
- Google可乐：客户不仅仅是消费者（1）
- Google可乐：客户不仅仅是消费者（2）
- Google可乐：客户不仅仅是消费者（3）

Google将带来什么？（1）

似乎没有哪个公司企业、政府部门或社会团体真正理解，如何在互联网时代生存下来并走向繁荣昌盛。

但是Google除外。

所以，在面临各种挑战的今天，这种设问是意义深远的：Google将会怎么做，Google会为我们带来什么？

在管理、商业、新闻、媒介、制造、营销、服务、投资、政治甚至是教育、宗教领域，正确回答这个设问，是在快速变革的当今世界中游刃有余的关键所在。

这个世界常常上下颠倒，里外混淆，违背常理，令人迷惑。谁能想到，一种免费的分类服务方式会对整个报业产生深远而持久的影响？谁能想到，那些仅仅拥有摄像头和网络链接的孩子们会集聚起比有线电视网络更加海量的观众？谁能想到，那些仅仅拥有键盘的孤独者能够打倒政客与公司？谁能想到，那些中途退学的学生能够建立起资产高达数十亿美元的巨大企业？

他们做到了这一步。不是靠打破规则，而是靠建立新时代的新规则。对他们而言：

如今的用户都处于管理之中。他们的声音在全球都可以听到，可以随时对一个庞大的组织产生影响。

不管在哪里，人们都可以找到对方，他们可以团结起来支持你或反对你。

大市场已经死去。

“市场即对话”这句名言来自1999年出版的《线车宣言》（The Cluetrain Manifesto），一本互联网时代的开创性著作。这意味着，任何组织在当今社会的关键技能不再是市场营销，而是对话交流。

如今的我们生活在一种可被称为“后稀缺经济”的时代，对销售或产品的控制将不再是奖赏或利润的保证，所以我们必须去学习如何在

充裕状态下进行管理。

使用户与你的合作成为可能——只有去共同创造、分配、营销和支持产品，才能在如今的市场中获得回报。

如今最成功的企业是网络平台及基于其上而建立的网络公司，它们的成本很小，所以它们的发展速度无与伦比。

对销售渠道、人脉、产品甚至是智力资产的拥有不再是成功的关键。成功的关键在于开放。

Google的创立者和主管们对互联网带来的变化深为理解，他们正如此成功、如此强有力地经营着被《伦敦时报》（Times of London）称为“世界史上发展速度最快的公司”。对少数革命性的资本家或准资本家来说，道理是一样的，比如，Facebook的创始者马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）；自称Craigslist的创始者和客户服务代表的克雷格·纽马克（Craig Newmark）；维基百科（Wikipedia）的创始人之一吉米·威尔士（Jimmy Wales）；亚马逊（Amazon）的创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）；掘客网（Digg）的创始人凯文·罗斯（Kevin Rose）。与他人不同，他们看到了不同的世界，做出了不同的决定，那些在旧产业的规则下没有什么意义的决定，如今能够开花结果，蔚然成风，部分要归因于这些新方式和新思想者。

Google将带来什么？（2）

对所有这些变化的明智反应，就是去探寻这些革命者——如马克、克莱格、吉米、杰夫、凯文，当然还有Google——究竟会给我们带来什么。Google慷慨地在它的网站上与我们分享了它的哲学理念，宣布了“Google发现的十大真理”，它们都是鲜明而有技巧的PPT条目，在职员教育中非常有用（当你的职员总数在一年内以50％的速度增长——即从今年年底的1 6万人增加到来年年底的2万人时尤为必要）：“以用户为中心，其他一切自会纷至沓来。”Google宣布道，“最好把一件事做到极致……快比慢好……你可以通过正当途径赚钱……信息始终在不断地累加……对信息的需求超越了所有的国界……”这些总结都是有用的，但并未把一切道理都说出来，如果你对Google有所关注，应当会感悟到更多的东西。

我们在书中提出的问题，关系到思维的新方式，解题的新方法，如何面对新挑战、发现新机遇，以及理解经济结构、社会结构及互相联系的新途径。我们需要尝试像Google那样去看待这个世界，需要冷静分析拆解Google的成功原因从而将我们的感悟应用于我们的公司、机构和职业。我们可以一起对Google做逆向工程处理。你可以将同样的方法应用于其他成功的、令你迷惑不解但又令人钦佩的竞争者、公司和引导者身上。事实上，你必须这样做。

Google是我们新思维的榜样，因为它是如此异乎寻常地大获成功。研究网络流量的Hitwise公司2008年的报告显示，Google占据了美国71％的搜索市场份额，占据了英国87％的搜索市场份额。2008年，对在线广告服务公司双击（Double Click）收购之后，Google对在线广告服务市场份额的控制达到69%（据Attributor的数据），在线广告收益的市场份额达到了24%（据IDC市场研究公司的数据）。在英国，2008年Google的广告收益超过了最大的商业电视实体ITV（独立电视台，Independent Television），预期下一步会超过所有英国报纸的广告

总收益。它还在继续爆炸性地扩张：2007年，Google的流量增加了22 4个百分点。Google不再发布服务器的运行数量——据估计达到百万台——Google也不再发布网页的监控数量，但是，当它于1998年开始运行的时候，它只能对2600万个网页进行搜索；到2000年，可搜索网页数量达到10亿个；到2008年中期，可搜索网页数量达到10000亿个。2007和2008两个年度，根据Millward Brown公司发布的世界著名品牌100强数据，Google连续两年排名第一。

相对而言，雅虎（Yahoo）和美国在线（AOL）这两个曾经屹立于网络之巅的王国，如今已经衰落。它们是在旧规则下运行的，它们认为控制了内容和发布就能获得用户、人缘和点击率。它们定好目标，傲慢地认为用户们会追随而至。他们在市场上花费巨额资金去吸引用户。可以说，雅虎是最后一个旧媒介公司，而Google是第一个后媒介公司。

Google将带来什么？（3）

Google不是一个像雅虎那样的门户网站，它是一个网络，一个平台。Google采用分布式的思维理念走向大众。事实上，无数的Google分布在全世界的互联网上，Google约1/3的收益——2007年估计为200亿美元——并非来自Google com，而是来自遍布于网络上的Google链接。这里有一个例子，我们可以借此了解其运作方法：Google的AdSense软件广告系统页面代码首先被植入我的博客所在的主页Buzzmachine com，使我成为Google帝国的一个组成部分并显示某些相关的广告。然后，Google会根据这些广告的数量付钱给我，并通过搜索功能为我送来更多的读者。Google通过向这些读者们展示更多的广告而获益，因为它知道我的网页上都有什么内容，从而使投放的广告与网页内容更为贴近、有效并有利可图。我之所以邀请Google进驻，是因为它能帮助我做我想做的事，使我的生意得以展开。

反过来，我通过把Google的广告嵌入自己的网页，把Google的YouTube视频、Google地图和Google搜索栏嵌入自己的博客而宣传了Google。当我链接到一个网页上时，我可以帮助Google弄清网页的内容以及它的流行程度。我使Google变得更加智能，随着我们的点击与链接，我们也都变得更加聪明、智能起来。Google十分聪明地把这些知识组织起来并加以利用。它开发群体智慧，因此对作为群体的我们表示了尊敬。Google信任我们——当然，是我们中的大多数，不包括那些该死的垃圾邮件制造者——不过放心，Google有很多方法能把我们中为数甚少的坏蛋甄别出来。Google明白我们都是一些个体，生活在一个由利益、信息和地理等小社区所构成的几乎无限的宇宙中。Google没有把我们作为大众来对待。Google明白经济体系由大量的微分市场构成，坚信小即新，小即大。Google不把自己视为一种产品，而是视为一种服务，一种平台，一种手段，令他人在这个范围内认识到无限。

如今，想象Google会衰落非常艰难。它可能会因发展得太弱小而无法有效运行，但我从内部听到的消息是，由于公司已经非常庞大，以至于快速的发展正变得越来越难。它可能会发展得过于强势，从而导致政府管理者试图把它分解。事实上，2008年，美国司法部雇用了一个顶级律师调查是否需要针对Google在广告市场中的强势地位提起诉讼。不过，此处要提醒注意的是，Google获得这种地位是得到了雅虎、报纸和广告代理商们的热切默许的。Google还可能发展得异常巨大，以至于它难以再继续扩张，这似乎已经变成了事实。当Google滥用关于我们的数据或决定利用我们对它的依赖设卡收费时（就像有线公司、电话公司或航空公司那样），它可能会失去我们的信任，可能迷失前进的方向或把事情弄糟。当Google的Gmail邮件系统罕见地出现断线故障时，Google的首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）曾提醒世界道："我们并不完美。"

所以，我们也不要痴迷于成为Google，模仿Google的一切所作所为。本书的内容不仅仅是介绍Google和它的各种规则，不仅仅讨论技术和商业，更主要的是希望我们能像Google那样去看待这个世界，探索不同的思维方式。从这个意义上讲，这不是一本关于Google的书，而是一本关于你自己的书，是一本关于我们的世界的书，内容涉及它如何为我们所有的人而变化，涉及我们如何从中获取收益。因为无论是广告商、航空业、零售商、汽车制造商、汽车经销商、消费品品牌、电脑公司、时尚设计师、电话公司、有线电视运营商、政治候选人、政府领导者、大学教育者，无论身处什么样的行业或组织，在不久的将来，从中挑出哪个不需要回答"Google将带来什么"这个问题，都将是非常艰难的。

在本书下面的部分，我会帮助你回答这个问题，阐释Google的智慧，它们可以成为你在任何社会生活与商业活动中的一系列法则。然后，在接下来的部分，我们会看到这些法则如何应用于各种公司、企业和社会团体，每一次都是不同思维方式与行动方式的练习。最后，

我们将讨论Google思维如何影响我们的生活，如何影响“Google世代”（Generation Google）的未来。

我们首先开始考察经济与社会生活中的这种新权力结构，在这种生活中，我们突然被Google管理起来并被授予某种权力。

序言

“搜索引擎将控制这个星球。”作家保罗·科尔贺（Paulo Coelho）宣称。但是它肯定不会控制一切，对吗？似乎Google不想去经营某些乏味的业务，比如开设一家公用事业公司（它正投资电力是个例外），或者开设一家电话公司（是的，它差点如此），或者进入医疗保健行业（但它刚刚做过），或者开设一家餐馆（再次提示，它的餐厅和餐厅的主厨同样赫赫有名，这位大厨写过《食品升级版2 0》一书）。有些人希望Google能够接管一家报社（《纽约时报》经常被点名），或者能够接管一家娱乐公司，甚或是接管软件业巨头微软公司。但是Google都没有这样做，因为Google有自知之明，它的雄心并非接管世界，而是对世界进行组织。

所以，如今我们已经把Google的成功经验提炼为一系列定律和课程，我们将尝试把它们推广应用到其他一系列的企业和组织中去。我不会假装我能在区区几页纸中解决一个公司的问题，但愿它是这么的简单……我也不会声称我已经发现了Google所有的成功秘密，但愿我能够全部发现……

问题的关键在于，要以不同的眼光去看待世界，去理解Google时代的根本变化，去提出尖锐的问题，去把握新的机遇，去重新思考、重新想象和重新创造。这才是我们应该向Google学习的东西。所以，这些案例中的具体细节远不如其中的规律、态度、想象力和勇气更为重要，Google正是利用这些规律、态度、想象力和勇气引导了这个时代意义重大的历史剧变。比如，即使你并非在广告这个行业中工作，我也希望，在关于如何重新定位广告业的讨论中，你能从中发现对自己的工作现状十分有益的启示与理念。这些行业和组织提供了一片种类广泛的试验田，启发我们如何在Google原则指导下生存发展下去。并非所有的原则都能推广应用到你的特殊环境，但是对每个人来说，用新的方式思考和看待世界也都是势在必行的。

“Google已经为不同年龄和不同民族的人类思维方式带来了巨大的转变。”广告业预言家里夏德·托巴科瓦拉（Rishad Tobaccowala）说道。他预言这种转变的结果之一是：“一个巨大的新产业将会出现，它将根据数字世界中的仿真心理学而建立起来——任何事情必将与治疗有关。我认为，这也是如今的水疗（spa）产业如此兴盛的原因。”这或许能解释Google的办公室里为何提供减压舱和安乐椅的原因——在那里，员工们可以与外在世界切断联系，可以看到水族箱里的绿草与游鱼，由此缓解对世界做出某种及时的组织与改变的压力。但是，在入住疗养院之前，你要记住这些Google故事中所包含的本质精神是：如果Google能这么做，那么你也能。Google正在发现问题，正在解决问题，正在借助新的思维方式寻找机遇。这一切，都与寻找你的新世界观有关。

在这些行业之中，有两种消灭问题的途径：改革或毁灭。在某些情况下，我们会选择其中一条路；在另外的情况下，我们会两条路都选。但是，无论在任何情况下，明智的决策都是摧毁既有模式——当然要抢在一些小孩儿或者哈佛、斯坦福的学生们在车库或宿舍替你想出解决办法之前。像Google那样思考，像Google那样成功——当然也要抢在Google之前。

媒体（1）

Google时报：后报纸时代

Google坞：娱乐开放

Google出版社：灭书以救之

Google时报：后报纸时代

在2008年这个多事之秋的某一天，爱德华·罗塞尔（Edward Roussel），英国电讯媒体集团（Telegraph Media Group）的数字编辑，用过茶点之后告诉我，他一直在思考我这本书的标题所提出来的问题。他用一种惊人的观点对报纸的未来做了回答：如果把报纸的大部分工作移交给Google会怎样？罗塞尔理智地认识到，Google已经是它们最大的在线竞争对手，他无法想象哪家报社能够创造出比Google更好的技术，或者吸引到比Google更多的科技人才。在广告业，Google是众所周知的胜利者。所以，为什么我们不把发行、技术和大量的广告销售工作外包给Google这个平台，以便让报社专心致志做它的本职工作即新闻呢？

罗塞尔正在接受《明确你的行业定位》（Decide what business you re in）一书中的一个关键原则。第二天，我向他的竞争对手《卫报》提出了同样的挑战。我在《卫报》工作，并在那里组织了一系列关于新闻业未来的研讨会。我的任务是提出当前报业应该回答的10个问题。我的第一个问题是："我们是谁？"报业必须不再把自己视为制造商或发行商。那他们属于信息产业吗？这将成为显而易见的事情。但是，当信息能被如此迅速如此容易地商品化时，它就是一个危险的定位。那报业属于社区服务业吗，就像Facebook那样？绝对不是。几乎没有什么报纸能够让各种社区去进行自我组织。那报业属于知本行业吗，就像Google或亚马逊那样？还不是，他们还没有把自己放在"了解读者之所了解"的位置上。最终，我鼓励报纸成为更大新闻网的各种平台——但是，它们还没有就位。

那天晚上之前，《卫报》已经邀请哈芬顿邮报博客网（The Huffington Post）的创始人阿丽安娜·哈芬顿（Arianna Huffington）作演讲。她宣布，她正在推行服务地方化的工作，她可能会“侵入”芝加哥，聘请一位编辑，让他去吸引芝加哥最好的博客写手建立一个网站。在被“围攻”的《芝加哥论坛报》工作的一位记者问我他们的报纸应该如何做出回应——如今，这份报纸早已不再与哈芬顿邮报网为敌了。我当时的回答是：老办法应该是一直把哈芬顿视为竞争对手，新办法应该是设法与其合作。比如，可以向她推销本地广告以便从她的收益中分一杯羹。反过来，还可以在报纸上转引她的博文，可以利用她的新兵和关系赢得友谊和点击率。还可以开设让哈芬顿的写手们愿意交流链接的新博客。还可以在报纸的网络上提供哈芬顿的头条新闻，这也能反过来链接到报纸。我告诉他，《芝加哥论坛报》不再拥有市场，它的雄心应该是去加入并帮助某个网络联盟。

Google将带来什么？

媒体（2）

然而，众多新闻机构还没有这种想法。就在我来到伦敦的那一周，我开始在线卷入一群博主与美联社（Associated Press）的战斗——美联社已经向一个网站递送法律文书，要求它撤除对美联社消息的摘录（有些摘录仅仅短至33个单词）。美联社认为这些博客正在剽窃它的消息，然而这些博客坚信，他们每次摘录或链接美联社的消息时，都是在帮美联社的忙。

无人链接的内容就如同森林中倒下的一棵树那样不为人知。

在这次交锋中，我们目睹了新旧两种媒介模式的千年冲突：内容经济vs链接经济。美联社，就像它为之服务的各家报纸一样，认为它的内容就是它的财富和吸引力所在。但是，在网络上，无人链接的内容就如同森林中倒下的一棵树那样不为人知（并且最终可能变成了新闻用纸）。所以，这次交锋中真正有价值的地方，不在于内容的剽窃（按美联社的观点），而在于链接的赋予（按博客的观点）。内容经济通过控制和销售内容而赚钱，但在链接经济中，当原创内容仅需一个链接、一次点击即可获得的时候，复制内容的销售将不再有钱可赚。

链接经济带来了5种需求：第一，你必须生产具有鲜明价值的独特内容，商品化内容将无法为你赢得链接或Google排名。第二，你必须开放，以便让Google和世界能够发现你的内容。第三，当你得到链接和观众时，就需要你对它们进行开发利用了，常见的是广告方式。第四，你应该利用链接去发现新的效率源。第五，寻找机遇，开发位于链接层之上的价值，如对最佳内容的整理，使链接能被发现的基础设施，帮助创建者把链接和流量转化为货币的广告网络等。对这种结构性的转换进行开发，即观察这个世界是如何被摧毁的并从中寻找机遇，是Google的一项关键技能。

对那些新闻机构来说，走向数字化并非向网页里填内容那么简单。这种改革要求彻底的改造——如何看待自己，如何运作，如何与大众联系，如何快速赚钱等。南加州大学安能博格学院（University of Southern California Annenberg School）数字化未来研究中心（Center for the Digital Future）的杰弗里·科尔（Jeffrey Cole）在2007年的一份调查报告中发现，12~25岁的年轻人“从不阅读报纸”。从不！菲利浦·迈尔（Philip Meyer）在他2004年出版的《正在消失的报纸》一书中写道，如果当前的这种趋势继续发展下去，最后一张美国报纸将在2040年出版——并且自从他说过这些话以来，在越来越陡峭的下滑坡道上，报纸衰落的趋势似乎更加明显了。

Google对媒体的影响比对其他产业的影响更为直接、更为迅速——尽管它们的转变正在到来。所以，作为对适应Google规则的一种示例，我通过列举相关规则并为报业做出明确解释的方式来开始这一章的内容——这与其他下续章节有所不同。

实体是一种拖累。报业往往认为其优势在于拥有大规模的生产与发行系统。在建立于稀缺资源基础上的传统内容经济中，他们是正确的。但是，如今的印刷设备带来了令人难以承受的成本负担，所以，我认为报业应该在不太遥远的将来为其关闭设定一个日期。

媒体（3）

真是太蠢了！你会这样说吧？传统的大众媒体仍然有其价值，你很可能这样认为，因为在线收入仍未赶上印刷收入。但是，当读者们转向网络时，报摊的收入会消失。在广告活动中，大把的钞票被网络小钱所替代。人们已不再需要报纸了吗？不是的，但是报纸的业务规模将永远不会与今日相同了，它们不再拥有本地垄断的可能。在从实体到数字、从大众到微众的转换中，开发报纸遗留价值的最好途径是利用其传统媒体的宣传功能去提升和建设即将到来的产品。首先，一份报纸必须抢在报社销声匿迹之前，决定下一步的发展方向，它必须设计和建设它的后报纸产品——重新训练和招募员工，甩掉不必要的成本。它必须建设自己的新产品，哪怕以分拆自己作为代价。当观众和广告商已经找到其他的新闻来源之后，主动说服他们走向未来，要比被动地跟在他们屁股后面走向未来好得多。

抛弃实体拖累将允许各家报纸去大肆宣传：不再有森林的砍伐与氧气的缺失（据一家生态网站统计，2001年新闻用纸的生产消耗了大约4 53亿棵树），不再有吸进汽油、喷出废气的卡车四处运输，不再有新闻社的能量消耗，不再有废物需要循环使用，不再有石油被抽取出来去制造墨水。原来的报纸一跃变成了生态英雄。

2005年，《卫报》刚刚完成价值1 5亿美元的小版面印刷机的安装工作后，邀请我和它的管理人员讨论一下即将到来的数字化问题。当编辑阿兰·罗斯布里奇（Alan Rusbridger）承认这可能是他们最后一次购买这些印刷机时，他抢了我的风头。“最后的印刷机”，我无法想象一位美国的出版人能够说出这样的话，除非是在临终之前。罗斯布里奇把带领《卫报》越过它所面临的鸿沟——从印刷到在线、从实体到数字——视为自己的工作。他的使命不是把旧媒体保护起来，而是尽可能快速、安全和明智地把其价值带进新世界。

报纸可能不会消失。但如果它们一点不为可能的转变——或必然的转

保护绝对不是面向未来的正确策略。

变——预作规划的话，那么，除印刷机外它们将什么都无法保护。再次强调：保护绝对不是面向未来的正确策略。

分布式思维。新闻机构不能再依赖这样的理念：世界将把道路修到你的门前。人们正在通过无数的新途径找到自己的新闻之路——例如朋友的博客，新闻聚合网（比如Google新闻和Daylife），新闻协作体（比如Digg），Facebook或Twitter上的新闻订阅源，手机上的应用程序等。就像2008年一个大学生在《纽约时报》上所说的那样："如果新闻是那么重要的话，它将能找到我。"因此，新闻机构应该停止把自己视为目的地，要开始把自己视为服务部门，努力推出信息订阅源，为各网络联盟提供相关内容，总之，要把自己的新闻送到有人看的地方去。这是一种新的家庭发行方式，而互联网就是送报人。

成为一个平台，加入网络联盟。要知道，你不可能独立完成一切事情。通过加入合作网，你就能获得帮助。对报纸来说，这可能意味着请求公众的帮助以完成报道，可能意味着招募和动员公众进行报导，也可能意味着让他们在网上开业，当然，这还意味着欢迎公众的投稿和修正（应该追随的一条规律之路是：敢于犯错，勇于纠错）。

媒体（4）

报纸能够为合作者提供原材料去生成新产品——例如可供评论的新闻报道，可供重新编辑的录像资料，可供继续完成的各种任务等。《纽约时报》和全国公共电台（NPR）都宣布了某种程度上的内容开放计划，允许人们通过应用程序界面上的编程接口（API）对自己提供的内容进行重新编排。报纸还可以提供博客工具与重新打包功能，例如，可以把Google地图重新打包为合作社区的信息源。报纸能够培训合作者，分享他们的知识——如何获得公共信息，如何避免诽谤诉讼，如何拍摄视频资料（就像旅游频道和部分地方电视台所做的那样）等。报纸能为优秀网站带来改进和流量，通过为合作者建立网络联盟的方式获得收益。回过头来，报纸还能够得到自己在低成本低风险时没有能力汇集起来的新闻信息，并且会成为比他们更大的某个系统的组成部分。

这或者就是原理所在。各在线报纸的圣杯——迄今尚未得到——一直是超越本地新闻协作网的创意：众多的博客从他们学校的黑板和街道事务中汇集和共享着新闻与照片。一直有很多想完成这个任务的尝试，当然也有同样多的失败，但始终未曾出现过探索热情的减退。我知道，期待人们来到我的报纸网站并贡献他们的劳动是一种错误，因为他们通常想在自己的地盘上拥有自己的员工。我还知道，博客需要支持他们工作的手段——这就是，钱。

2004年，我在Meetup网站上发起了一次聚会，劝说大家在NJ com网站上开设博客。新闻记者黛布拉·格兰特说：“好主意！但是杰夫，这个主意太好了，因此不适合你的网站去做。”她开设有自己的博客Baristanet com，读者覆盖新泽西的蒙特克莱尔（Montclair），如今每日为10000名读者和100家广告商提供服务。它与我供职的《明星纪事报》（Star-Ledger）的网站和报纸的关系应该如何呢？它们已经超越竞争，于2008年合作印发了蒙特克莱尔联合指南，利用报纸和博客同

时销售广告，以共享内容和信誉。这还只是开始，下一步，我希望看到由几十乃至上百家的Baristanet网站组成的网络联盟能够覆盖数百个城镇的读者，最终获得成千上万的利益。

合作。合作是一种共同的创造。它要求放弃对资产的某些控制权，以便让合作者能够重新编排、增补和分发内容。报纸能够得到更多的内容和更多的谈论，这正是它为何能得到新链接、新读者、新关注、新忠诚的原因。

2007年，纽约公共电台（WNYC）的主持人布赖恩·雷乐（Brian Lehrer）试图利用节目的力量动员公众参与一项新闻合作计划。雷乐请求他的听众走进当地的商店，通报牛奶、生菜和啤酒的价格。有数百人这样做了，为电台提供了无论哪个记者都不可能单独收集到的数据。纽约公共电台把这些数据绘制在Google地图上，能够显示出哪些邻近地区被调查过，它还能让人看出部分商店正在对牛奶收取不合法的高价钱。

在一个公共实验室里，英国广播公司开放了它的许多资源，称作“后台资料”（Backstage），允许任何人在这个基础之上开发新产品。混音产品可一直获得英国广播公司的新闻信息源，可在YouTube和Flickr上搜索相关材料，可发现哪些报道在网络上被人们谈论最多，可在Google地图之上标示流量数据。英国广播公司——就像Facebook一样——吸引了几十上百家开发者创造新产品，使英国广播公司的资源更为有用，并且在一文不花、一天不耽搁的情况下——这是巨大的组织系统根本无法做到的——为这个媒体巨头带来了很多新点子。

媒体（5）

好好倾听。就像About com和Google监视搜索请求以观察公众究竟需要了解什么一样，报纸也应该为公众创造途径，让他们表明他们需要了解什么，表明他们需要给记者指定什么样的工作。掘客网（Digg）曾经让用户对它应该在2008年政治大会上向政治家提问的问题进行投票。2007年，我在德国博达出版集团（German publisher Burda）与新进职员们一起自由讨论产品问题。其中一位员工提出了一个问题，当时我真恨自己，因为我从来没有向自己提出过这个问题："为什么公众不向我们分派任务？"是啊，读者们知道他们想知道什么，新闻记者需要一个途径，就像"我向星巴客出主意"（My Starbucks Idea）的网站一样，去收集任务。这种机制抢先一步扭转了记者与公众之间的关系。如今公众是老板。如果记者们对此感到不适应，就意味着他们不信任他们所服务的公众。记住，群众是智慧的化身。还要记住韦恩博格（Weinberger）的推论：控制与信任成反比。

互联网消灭了低效率。报社是低效率的企业——因为，作为一度富有的垄断者，它们会变得低效。当鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）得到《华尔街日报》时，他对每一篇报道都要由平均8 25个编辑插手而抱怨不已。在《纽约时报》，有3个编辑为每位作者提供服务。当萨姆·蔡尔（Sam Zell）接管论坛公司（Tribune Company）时，曾经请效率专家计算作者们到底创造了多少英寸的文字版面。这些可能只是肤浅的形式，但它们所揭示出的道理是：仍然存在很多有待改变的空间。事实上，这种改变正在到来，按博客Papercuts的说法，在2008年的前10个月内，各家报纸已经解雇了12299名记者。一旦一份报纸的定位确定下来，显而易见的是，它必须集中所有力量主攻一个目标。比如，对地方报纸来说，就应该致力于地方的报道。

大众市场已死，微众市场万岁。报纸不应该仅仅制造一种大众产品：一张报纸。部分报纸正在为定位更加准确、具体的利益、场所和

社区推出新服务项目，比如地方运动会脱口秀，地方高尔夫杂志，手机天气预报，地方工作事务，父母指南等。这些产品不需要全部由公司来生产或拥有，它们可以由别人生产，由报纸负责发行与销售。你服务的社区越多，你的效益就越好。小即新，小即大。（Small is the new big）

一流的组织。一张报纸应该像Facebook的马克·扎克伯格那样为它的社区提供服务。在某种意义上说，报纸通常具有这种能力。它们能对社区的知识进行组织，所以就能更好地组织自己。如今，要完成这些工作已有更多的工具可用。报纸可以创建各种平台，在那里，邻里、城镇、学校、俱乐部或兴趣相同的人们可以共享他们的知识，编辑们可以从中获取新闻信息。一旦这个平台建立起来，他们就应该遵循克雷格·纽马克的忠告：让开前进的道路。

警惕摇钱树。报纸坐在它们的现金流上，仍然按兵不动，并且想象会有某些东西来挽救它们。这是不可能的！如今，报纸就要完蛋了。但是，社会对新闻的需求不仅不会随之消逝，而且会越来越大。新型产品和竞争对手将会出现，并且有足够的观众和金钱去支持它们的发展——如果他们无法承受印刷成本的话。那些幸存下来的报纸能够在自己的企业文化的支持下发明出这些新产品吗？网络电视公司Revision3的首席执行官吉姆·劳德白克（Jim Louderback，下文详述）对那些传统公司有如下的忠告："看看史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）是如何创建苹果公司的吧。他组建了一个核心任务小组，然后把他们送到一个密闭的空间中，然后他们创造出了某些完全不同的东西。所以，你也组建一个核心任务小组吧，并且把他们送到肯塔基（Kentucky）或圣路易斯（St Louis），让他们创造出一些崭新的东西来。"重新思考一切吧：新闻报道究竟是什么？就是一个主题页面再加上一辆好汽车所覆盖的地方新闻吗？新闻究竟应该如何被集中起来？究竟应该如何被分享？究竟应该如何获得支持？鼓励、促成并保护创新吧！

如果报纸不再是报纸，那么它会是什么？它将不再仅仅是一个由少数记者和编辑构成的网络系统——仍然只在那里提供必要的新闻，并从中获取收益。报纸的升级版本2 0将与一批能够收集和分享新闻的博客、企业家、公民和社区共同工作并提供支持。一份新报纸将不再只是一部挣钱的印刷机，而是一个比多年老报更为宏大的网络系统，能更为深入地扎根于社区，能产生更大的影响，能赢得更大的价值。要想达到这个目标，就需要报纸往大处想，往小处做，并且用不同的眼光来看待这个世界。

Google坞：娱乐开放（1）

娱乐业建立在重磅炸弹经济学的基础之上：其冲击力是巨大的，其他的一切仅仅是你付出的博取成功概率的费用。这个系统长期以来依靠稀缺的资源谋生：只有这么多的电影银幕，只有这么多的电视时间供这么多的观众收看，只有这么多的货架矗立在音像店里（如果还有带子和店面能够出售的话）。观众们被成群结队地集合起来，在有限的选择中进行消费，其中的胜者就是那些能够吸引大多数观众的重磅炸弹。将来仍会一直有娱乐业的重磅炸弹出现，这只是因为某些东西是那么优秀（如伟大的电影），或者是因为我们喜爱谈论某些共同的经历（如无聊的真人秀节目），或者是因为那些天花乱坠的广告宣传太过巨大使人难以忽略（如奥斯卡颁奖晚会）。总之，好莱坞会永恒地存在下去。

自从最后一次新媒介技术浪潮——录音、电影、广播——的冲击以来，丰饶经济学——如微众经济学、长尾理论——已经以前所未有的方式，为我们打开了娱乐业新商业模式的大门。如今，我们能看到我们想看的一切，我们还能制造出我们想要的一切。将来，推出娱乐业的重磅炸弹会变得越来越难，因为已经有了那么多的竞争对手在争抢我们的眼球。但是，生产出为更多人喜爱的更多的娱乐产品还是可能的——这是我们的新丰饶资源。

好莱坞建立在一个控制性系统之上。除非能通过经纪人、制片人和发行人的多重考验，你才能闯进好莱坞，因为这些人控制着金钱，控制着通向观众的渠道。如今，互联网已经把这个系统甩到了一边，但是我们不必坐等网络为我们解脱束缚，先成为一个叛逆者是可能的，如今确实容易多了。

我要重新提到霍华德·斯特恩（Howard Stern），他不仅是自我加冕的全媒体之王，而且我认为他还是Google出现之前的Google人。他看到整个电台行业都围绕着地方的广播塔而建，各自为政，便从1986

年开始打破规则，创办了一个让他名扬全美的电台辛迪加节目——当然，这个节目也同时使他在全美声名狼藉。他没有依赖现成的网络，自己建立了自己的网络。然后，他以电台为平台，促成了自己在电视上的露面机会。他利用电台成了一本畅销书的作者，并把这本书拍成了一部有冲击力的电影。后来，他成了互联网上的巨人，还把自己的卫星广播节目送上了轨道。

斯特恩与听众之间的特定关系，是他表现得与众不同的原因。他创建了一个协作性产品——不仅仅因为他接入了听众的电话，而且因为这些听众制造了他们自己的娱乐——如假冒的电话，杰出的歌曲模仿秀，为倒霉的节目制片人制作的主题曲，游戏，甚至是电影等，并将其慷慨地送给了斯特恩的节目，他们为斯特恩献出了自己的创造力与忠诚度，而斯特恩则为他们献出了播出时间及关注度。这是他们之间的双向互惠式礼品经济。

很久之前，斯特恩就下定决心，不会像对手唐·伊姆斯（Don Imus）那样去推出一个为自己提高名声的慈善募捐节目，或者像拉什·林堡（Rush Limbaugh）在自己的节目中卖鼠标垫那样卖俗气的赠品。我不介意去买一件有斯特恩头像的帽子或夹克——我会自豪地穿出我自己的品味——但是斯特恩是不会把它们卖给我的，因为他拒绝把钱夹在我们的关系之中。他知道他的价值取决于他的粉丝。2006年，当他因联邦通讯委员会（Federal Communications Commission）对他提出的内容低俗指控而被迫跳槽到天狼星卫星广播公司（Sirius Satellite Radio）工作时，他对自己与观众的关系做了一次赌博。据说他因这次跳槽收到了5亿美元的合同酬金，当然，这个动力足够强大了，但是，当时大家都无法确定他的数百万粉丝——这是决定他能否值这个价码的根本——是否会追踪而至。事实上，他的粉丝们确实这样做了。在天狼星公司，斯特恩已经把控制权移交给他的听众，当听众们告诉他要改变他在两个24小时频道中主持节目的现状时，他听从了。

Google坞：娱乐开放（2）

我利用斯特恩作为Google思维的案例进行研究，为的是说明你不必非得成为Google——或者非得上网，非得依靠高科技甚至是非得受到Google的启发才行，你只要有这种开放的新思维方式即可。斯特恩打破了原先的控制系统与控制规则，而它们正是娱乐业不愿放手并据以建立起自己强大帝国的内容。这仍然与人际关系有关，互联网不过是把打破规则与进门许可变得更加容易而已。任何有长处的人都能立志成为任何媒体或某些媒体的君主。他们或许不能像斯特恩、乔恩·斯图尔特或史蒂文·斯皮尔博格那么伟大，但是，在一个后重磅炸弹的经济时代，在一个“小即新，小即大”的经济时代，他们根本不必那么伟大。

现在让时间回放到2005年，当时，凯文·罗斯（Kevin Rose）正供职于科技电视频道（Tech TV），担任奇客秀节目的主持人，但当这个科技频道与游戏频道G4合并后，他便离开了科技电视频道。罗斯没有去另外一家电视频道再找一份工作，他开设了自己的网络，因为他能做到。首先，他创建了掘客网（Digg），这是一个新闻协作网，在那里用户们可对相关报道先做提名，然后投票确认社区首页的内容。它吸引了每月超过2500万的用户。这种服务是革命性的，它赋予公众而非编辑们以新闻审查的权力。当然，公众始终在做着自己的判决，罗斯只是认识到了这种现实，并使大家能够共同来做而已。

然后，罗斯启动了他的视频网络Revision3及网络上的第一个节目《掘客一代》（Diggnation），在这个周播节目中，他与前科技电视频道的同事亚历克斯·阿尔布莱希特（Alex Albrecht）总是坐在一个邋遢沙发上，每人拿着不同的啤酒，在那里谈论掘客网上那些令人钟爱的报道，一直要聊上30多分钟。如果其中一人必须要做人们喝完啤酒后必做的事情了，他们也不会停下录像带——亚历克斯就那样站起来，进了卫生间。这个节目不能再随便了，也不太像电视节目，但是它非

常地真实。我的儿子杰克是个掘客粉丝，他介绍我上了那个网站。我试图通过向大家分享来自美国公用无线电台（NPR）和英国广播公司（BBC）的专业科技播客的方法来做出回报，但只要我开始播放它们，我就能意识到，它们没能像掘客网那样坚持同样的真实性，因为他们的包装性太强了，不够自然。

《掘客一代》吸引了每周多达 25万名的观众，相比之下，部分电视网的夜间有线新闻节目仅有15万名比较忠实的观众。因此，仅仅因为它位于网络之上，并不意味着它天生弱小，但是，它的制作成本却是微小的。非虚构类电视节目——如新闻节目、纪实戏剧——在电视网中的制作成本是每小时30万美元，而每小时Revision3网络节目的制作成本仅是前者的1/10（即3万美元）。网络电视的制作成本应该还能变得更加便宜。2007年，我曾经参观了伦敦道提街（Doughty Street）18号，这是一个保守党的脱口秀网络节目制作地，每晚播出5小时的网络电视节目。在这个联体别墅的起居室中，配置有全套的电视节目制作设备：沙发，7台摄像机，1个导播间，还有小型掌上电脑。我要求网络创始人莱恩·戴尔（Iain Dale）估算一下他每小时节目的制作成本，答案是140美元。当然，这种比较是不公平的。电视新闻网有记者、办公室、制片人、经理主管、昂贵主持、撰稿人、化妆师、发型师、摄像师、录音师、导演以及免费的小松饼。但是，他们需要这一切吗？2007年，我为《CBS晚间新闻》（CBS Evening News）的一条短命新闻写下并记录了一个综合评议书（注：这条新闻从未播出——我提到的辞退主持人丹·拉瑟的事件可能与此有关）。到录制节目时为止，我看到共有12人参与此事，这还不包括无数的编辑以及未看到的监制和技师在内。那天，我在家里用同样的本子记下了我对我的苹果电脑的类似评议，其花费是零。

Google坞：娱乐开放（3）

电影业更糟。不久之前，我在曼哈顿正巧碰到一次摄影棚拍摄。尽管我报导这个行业已经有不少年头了，但我还是再次被其巨大的成本、被那些堆放在一边的大量道具给震惊了。在一辆卡车上，巨大的车厢内装满了木头，木头上面烙着派拉蒙（Paramount）的标志。当然，电影厂确实需要很多这样的道具，以便让电影在大银幕上看起来辉煌无比，但是，他们确实需要所有这些东西吗？《掘客一代》的拍摄中只有对准沙发的一台摄像机，但它同样有娱乐性。

在网络文本中，新旧不同的两种制作方式的成本增量同样有巨大的差别，这正是导致无数博客和后来者创建内容网站的原因。在电影或录像业，成本的增量高达数倍之多。我相信，在机遇越来越多的情况下，网络电视节目会得到更多的投资。Revision3以极少的资金开张，但已经收到了据说是900万美元的投资，用以制作更多的节目，建设演播室，聘请首席执行官。首席执行官吉姆·劳德白克（Jim Louderback）告诉我，Revision3目前仍然以极低的成本继续运营。他说："网络报导是一种无情的效率商业模式，它正在拆除行业准入的种种障碍。"

Revision3节省了设备费用，劳德白克把这归功于摩尔定律（Moore's Law）。因特尔的戈登·摩尔（Gordon Moore）于1965年做出预测：芯片中的晶体管数量每两年会翻一番，由此会推动芯片的计算能力每两年翻一番。这个定律不仅使Google和互联网能够继续存在，而且可以通向本书中的每一个定律。数字摄像机的价格已经直线下降。Revision3拍摄凯迪拉克时使用的是价格为8500美元的机型，但我已经看到有些报社甚至是电视台在使用价格为10000美元的手持设备记录高清素材。Revision3使用便宜的液晶屏和镜子，而没有使用品质优良的台词提示器以及为之编写内容的价格昂贵的撰稿队伍。Revision3使用苹果电脑完成编辑工作，而没有使用价格数万甚至数十

万美元的编辑系统。劳德白克说，他们唯一未从摩尔定律受益的设备，是供拍摄移动镜头时使用的手工制作的意大利支架，这个支架上没有电子设备，要依靠精密的滚球轴承进行工作。该死的实体！

Revision3的人工费同样很低。Revision3没有雇用美发俊脸的主持人去阅读撰稿人放在台词提示器中的内容，而是雇用对所讨论的话题有知识、有激情并能吸引社区观众的主持人。Revision3的发行几乎不花什么钱，因为它有那么多的伙伴，包括Google的YouTube，可以把视频片断传播到四面八方。市场营销费用？当你拥有忠诚的观众群时，根本没有做市场营销的必要。当《掘客一代》这个有声播客节目来到纽约拍摄并吸引了2000人来到现场时，我也是这群现场观众的一员。我是那里年纪最大的奇客，与我的儿子有着同样的感受，他正站在那个长着灰色头发的唯一领袖的旁边，那时的感觉，就像让妈妈带着去参加滚石音乐会一样。为了推销自己，Revision3从自己的节目中剪出最好的部分上传到YouTube网站上，以便让粉丝们能把它传向四面八方。——这是一种示范，证明你的产品能够成为你的广告，你的用户就是你的广告代理人。

Revision3的收入情况如何？劳德白克说，到2008年中期时，像《掘客一代》这样长度的节目，以每1000名观众（广告的标准计量规格）80~100美元的价格卖给了3个赞助商。作为对比，普通网站上条幅广告的价格低至每千人几个美元甚至是几个美分。《掘客一代》为何能博得这种高额的回报呢？仍然是缘于人际关系。赞助商发行商业广告，观众应该记得他们。劳德白克说，Revision3的100％的会员无需帮助就能回忆出一个赞助商的名字，93％的会员则能回忆出两个赞助商的名字。这个数字在电视广告中是闻所未闻的，在电视上，商业广告往往被观众忽略或跳过去。所以，做个简单的数学题吧：借助每周25万名观众，Revision3每年就可获得400万美元的收入，而且这个数字还在增长。这对两个坐在沙发里的家伙来说，确实不算糟糕。

Google坞：娱乐开放（4）

Revision3动员资深技师参加与魔法书和连环漫画有关的节目。劳德白克不仅在电视上还在网络上邀请观众提交节目样品以从中寻找天才。如果你清

天才或许不是到处都有，但也不像人们曾一度想象的那样稀缺。

楚如何倾听的话，互联网就是个惊人的新声音之源。天才或许不是到处都有，但也不像人们曾一度想象的那样稀缺。

劳德白克说，关键之处是要认识到，互联网“是一种新媒介，它与传统媒介完全不同。想想泰德·特纳（Ted Turner）是如何创建美国有线新闻网（CNN）的吧，他并不想简单地跳进有线广播网里，而是想创建一种完全不同的新媒介”。凯文·罗斯（Kevin Rose）也是如此，他的网络节目就是社区化节目，他是一位新特纳（Ted Turner）、新默多克（Murdoch）、新赫斯特（Hearst）——或者新奥普拉（Oprah），他是下一代媒介的大腕，因为他的思维方式与众不同。

用纽约大学新闻学教学杰伊·罗森（Jay Rosen）的话来说，我们与“从前被当做观众看待的人们”的新关系是合作。我并不是想说，最终我们每个人都要为电影写出一个结局。我不想这样，因为编结局是作家的工作。尽管如此，娱乐业已经变得合作化了。曾经发生过这样的一个网络传奇：一个美丽的十几岁女孩儿——网名为“寂寞女孩115”（LonelyGirl115），在她的卧室里，通过摄像头向网络观众谈论起自己的另类生活，因而一举成为YouTube娱乐界的网络红人。这个传奇中最迷人的地方，不是这位寂寞女孩儿的视频，而是那些环顾在四周的观众，他们对她做出回应，提出问题，影响着叙述的进程。当最终结果显示，这位寂寞女孩儿的故事并非现实而是纯属虚构时，观众们的反应——很多人表现出愤怒和失望——同样是迷人的。这个艺术品具有互动的性质。类似的事情在“无憾电视”（Television Without Pity）网站的论坛上也发生过。在该网站上，那些受到收视下滑威胁的电视

剧制片人，可以得到来自观众的关于情节与人物的忠告。这些制片人已经认识到，观众与创作者对节目拥有同样多的控制权。

娱乐业如今可以摆脱旧形式的束缚了。情景喜剧不必每集都是22分钟的长度再加上8分钟的广告，电影可以变成肥皂剧，节目可以合作，天才可以来自四面八方，观众同时也是发行者，我们可以在任何地方观看娱乐节目。

Google坞：娱乐开放（5）

好莱坞——尤其是好莱坞的电视——并未对这种变化视而不见，他们从音乐产业的命运中获得了启示：在一个已经无法控制的世界里，音乐产业还在竭力保持控制权，势必难以成功。电视网或许刚刚开始自救行动，因为它们已经打破了原来的规则。美国广播公司（ABC）甚至不惜伤及自己的发行者——地方电视台，ABC把一些节目放在网上，并把它们卖给了iTunes。美国全国广播公司（NBC）和福克斯公司（FOX）还推出了一个名叫Hulu的令人印象深刻的播放器。在英国，英国广播公司（BBC）在iPlayer中也已开始做同样的工作。像Google一样，它们已经学会了分布式思维方式。

在Google时代，好莱坞制片厂和电视网会变成什么样子？从某个层面来说，它们不会发生变化：它们将继续祈求重磅娱乐炸弹与制造重磅炸弹的明星的诞生。从社会高端看，名人经济很可能是永恒的，因为同一段时间只能有那么多的大明星。但是，从社会基础看，我们将发现各行各业的更多名人——即使他们的名气会相对小些，这种情况是沃霍尔定律（Warhol s Law）的表现：每个人都会因15次的网络点击、链接、Tweeter上的发言或YouTube上的视频而出名。名声，就像天才与观众一样，也不再是稀缺资源。

对这种丰饶资源的管理会呈现出很多机遇。我们对指南的需求前所未有，但可怜的《电视指南》如今已经奄奄一息，万用均码式的评价体系也难以再发挥作用。但是，一个能为我们提供互助途径、帮助我们找到最佳娱乐方式的系统将会是富有价值的。如果我是在今天才启动《娱乐周刊》，那么它会成为一条正好能找到我喜爱内容的途径，会成为一种协力完成的Google趣味。

娱乐作品将呈现出更复杂的社会经历。尽管我仍然希望作者们恪尽职守，推敲故事，但并不意味着我不愿意看到其他人对节目和影片进行重新编排。在观念受到控制的旧模式中，重新编排是一种侵犯版

权的行为。但在开放式、分布式的新思维模式中，它只是一个你要如何加入对话的问题。喜剧中心频道（Comedy Central）的史蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）像斯特恩一样，一直向他的观众们发出挑战，让他们重新制作有关他和约翰·麦凯恩（John McCain）的视频。有些做得很好，有些则更加糟糕。但在这个过程中，观众

或许未来的娱乐业会化身为数百万好莱坞中的星星之火，它将激发出更多的创造性，同时把所有的观众和社区吸引到创造性活动之中。

们把他的挑战带到了YouTube、Myspace和博客中的每个角落。它是一种礼品式互惠经济，是一种利己经济学：每一位制作视频的人都想获得关注，并且能

从科尔伯特及其网络社区获得关注。内容即广告，观众即创作者和发行者，而科尔伯特就是催化剂。或许未来的娱乐业会化身为数百万好莱坞中的星星之火，它将激发出更多的创造性，同时把所有的观众和社区吸引到创造性活动之中。

Google出版社：灭书以救之（1）

我承认，我是个伪君子。如果我当时遵循了我自己的准则——如果我当时吃了狗屎的话——你现在将见不到这本书，至少不是一本纸质的书。你或许能在网络上免费地读到它，通过链接和搜索发现它，从而使你能够纠正我的错误，使我能够根据令人惊讶的最近的Google数据来更新这本书的相关内容。我们还能够围绕书中讨论的一些观念进行对话。由于我的博客的读者对我的帮助，这样的计划甚至会更有合作性。我们或许会在Facebook上形成一个Google思想者小组（Googlethinkers），你或许能对孤孤单单的我提供更多的经验、更好的建议以及更新的世界观。那样的话，我可能得不到出版商的预付款，但我可能从演讲和咨询中赚钱。

但是，我确实从出版商的预付款中赚了钱。这也是你能在这里阅读这本书的原因。抱歉，狗屎还得吃。

其实，我已经做了几乎所有上面提到的事情，只不过不在这本书里，而是在我的博客上。在那里，我的思想可以被搜索、协作、更新和改正，而且我希望被这本书所激发出来的对话之星火能够继续燃烧，并终成燎原之势。我相信这两种方式会集中在一起——这也是本章部分内容的精义所在。与此同时，我也不是傻瓜，我不能拒绝来自出版商柯林斯（Collins）的支票以及很多服务项目，包括编辑、设计、宣传、销售、与书店的关系、演讲人的办公室、在线帮助等。其原因在于，出版业仍然在出版，仍然有利可得。它能像这样坚持多久呢？它应该坚持多久呢？

就在我建议报社应该关掉印刷机的时候，我对出版业也有一个建议：我们应该消灭图书以便拯救它们。关于图书的难题在于：我们太爱它们了。我们把书放在书架上，把它们视为人类文化的最高形式，以至于它们成了我们崇拜的对象，神圣不可侵犯。一本书就像英国人的发音一样，似乎任何英文发音听起来都更为高雅，事实上并非如

此。当然，也有很多坏书。美剧《办公室的故事》（The office）、《监听风云》（The Wire）和《单身毒妈》（Weeds）的每一集——仅拿最近的几集来说——都比书架上太多太多的书要好看得多，然而，我们只把电视作为低端文化的典型，我们允许政府对电视节目进行审查，但不可能允许政府去禁止图书的出版。书是神圣不可侵犯的。

我们需要超越图书。只有到那个时候，我们才能彻底改造它们。图书并不完美，它们凝结于时间之中，除非再版，便无法更新与改正。在出版物中，它们难以搜索。它们创造的是一种单向联系：图书教导读者是没错的，但它们一旦被写完，却难以去影响作者。它们无法像在网络中那样，可以链接到相关的知识、争论与各种资源。大卫·韦恩博格（David Weinberger）在《混乱》（Everything s Miscellaneous）一书中教导我，当知识凝结在书页上时，它就只能静静地栖息在某个场所某个书架上的某个小地方，所以也只能有一种方法去接触它。在互联网时代，有很多途径可以获取知识，因此，图书的尘封对图书本身来说是一种失败。图书的生产成本是昂贵的，它们依赖于稀缺的货架空间，依赖于重磅炸弹型经济学，并导致一棵又一棵的树木被毁掉，这意味着只有少数人才能成为胜利者，而大多数人都是失败者。它们屈服于把门人的品位与心血来潮。

图书并未得到充分的阅读，我想我们都会认同这种看法。图书统计网（BookStatistics com）的唐·波因特（Don Poynter）经常汇编令人清醒的产业规模与阅读量数据。在图书出版网（BookPublishing com）上，他的报告显示：有80％的美国家庭在一年之内不会购买或阅读一本书，有70％的美国成年人已经连续5年没逛过书店，有58％的美国成年人中学毕业后没有读过一本书。——这些数据与美国国家艺术基金会（National Endowment for the Arts）的数据相冲突：2004年，有56 5％的美国成年人说——只是说过——他们一年之内阅读了一本书。当没有地方可供图书存放时，图书就会被扫地出门，以垃圾或纸

浆的形式结束生命。40%的已印图书从未被卖出过。图书成了死亡话语的坟墓。

Google出版社：灭书以救之（2）

当图书变身为数字化形态时，各种优点便随之产生。图书可以变身为多媒体形式，就像哈利·波特报一样，有运动的画面，有声音和互动效果。它们可以被搜索、链接和更新，它们能够永世长存并找到五湖四海的新观众。围绕书中观点而产生的对话会越来越多，并促使这些图书得到新读者的接受。图书未来研究所（Institute for the Future of the Book）的本·弗什波夫（Ben Vershbow）在《图书馆学刊》（Library Journal）上发表文章，对数字生态学进行了展望："图书的部分内容将与其他图书的部分内容互相参照。图书可以由远程数据库和服务器中的输出组件编辑而成。"凯文·凯利（Kevin Kelly）在《纽约时报杂志》（The New York Times Magazine）撰文写道："在新世界的图书中，每一点信息之间都互相关联，从任意页可阅读其他所有页的内容。"当一种观念在公众之间传播开来，它就能发展壮大，被人采纳，超越书页继续存在下去。在2006年的一次书商大会之前，作家约翰·厄普代克（John Updike）把凯利称为"马克思主义者"，把凯利关于"关系、链接、联系、共享"的想象称为"一个相当令人振奋的场景"。

在这种关于数字出版天堂的想象中，只有一个问题需要解决（包括我自己）：钱。当如此多的图书在网络上免费可得的时候，作者们将如何得到报酬，然后才能不怕麻烦地去报导、想象和写作？互联网是没有同情心的。

当我写作本书的时候，罗伯特·米勒（Robert Miller）是迪斯尼海波龙出版公司（Disney s Hyperion）的前出版人，后来去了哈珀·柯林斯出版集团（Harper Collins）。他的使命是改良图书出版业务及两个伴生问题：预付款和回报率。他对我解释说，困难之处位于中间层次。在高端层次，畅销书能赚钱；在低端层次，我们有办法为无数的微众市场出小书——在美国，有6个巨大的联合出版企业控制着高端市场，但是，《出版商周刊》的报告显示，美国出版商的总数，已经从

1947年的357家，增加到了2004年的85000家，其中有很多小角色；然而，在中间层次，给像我这样的作者的预付款一直在增加，这在无形中增加了出版的风险和损失。

这是重磅炸弹经济学中的一个问题：出版商把很多东西甩到了墙上，希望有什么东西能粘在上面，但是却永远都不知道哪一个能得偿所愿。米勒说，尽管出版社的所有权已经有所合并，但并未在多大程度上影响到书稿竞价问题。抬高价格所需要的一切，不过是要有两家出版社抢购同一部书稿。1952年，文学作品经纪人斯科特·梅瑞迪斯（Scott Meredith）在出版商之间开始举行拍卖活动，而不是像当时这个行业的绅士们的习惯做法那样，每次只把书稿送给一家出版社。自1952年以来，书稿竞价的案例一直不断。如今，大多数图书都无法赚到足够的钱去填补出版商预先支付给作者的预付款。米勒说，如果一家出版社有20%的图书能够挣回它们的预付款，就算做得很不错了。想想其他的出版社吧，其中，由你创造的80%的产品是赔钱货。这是一种越来越强烈的疯狂行为。

米勒提供的解决办法是：他正在向作者提供较少的预付款——最多约10万美元，作为报答，作者可与出版社分享图书的利润，一半对一半。（可以做个比较：我可以得到精装本零售价的10~15个百分点，平装本的7 5个百分点，并与出版商分享国际销售收入）这个点子的本质在于：作者要与出版社共担风险，同时共享回报。

Google出版社：灭书以救之（3）

然后，还有一个回报的问题。出版业实际上是一种寄售行业，因为书店可以把没能卖出的图书退给出版商——这是一种令西蒙和舒斯特出版公司（Simon & Schuster）大受埋怨的行为——所以，事实上是出版商在独担风险，更不要提印刷、运输、储存以及把所有没人要的书化成纸浆的巨大费用。图书是各种实体化的但却又容易腐烂的价值。如果书商愿意承担他们所征订图书的风险的话，米勒也愿意为销售商提供更高的分成比例。但这种办法对出版商和作者可能产生的风险是：书商为求保险，将不会订购足够的图书去满足市场的需要。但是，米勒说，出版商已经越来越善于快速加印所需图书了。

米勒的目标是使当今的印刷业获得更高利润。无论怎么说这都是没错的。他承认还有其他一些模式需要去尝试。比如，或许你可以像一个狄更斯作品订阅者那样，一章一章地购买一本书——如果书不好，可以停止购买，你还能少花点儿钱。图书出版网说有57%的新书没有被读完。或者你可以先购买印刷版图书，再利用类似亚马逊Kindle那样的电子书阅览器把它作为音频读物来阅读。还有人对即需即印报着高度的希望，这可以让书店把任何一本书快速卖给你，借此或可击败亚马逊网站的寄送延迟。但是，这些做法的成本仍然是昂贵的，并且只能生产平装本。我们还知道，读者会因即时的满意而付钱，这也是他们仍然愿意去逛书店的原因。如果你愿意等待1~2周以便让出版商去汇集订单直到数量足够开机付印的话，或许出版商可以提供折扣。如果读者愿意接受笨拙的PDF格式图书的话，还可以让出版商卖书时免去制造费用，降低价格。或者读者们可以向某个作家的作品或系列丛书进行预订，以保障出版商与创作者的现金流动，并为他们下一本书的出版提供一个理由。甚或作者可以告诉读者，除非有特定数量的读者事先购买，他们才会动笔去写一本书。

皮特·奥斯诺斯（Peter Osnos）是又一位肩负拯救出版业使命的理想家，他推出了让出版商能以各种方式销售图书的“大篷车计划”（Caravan Project）：可以是传统方式，可以是即需即印方式，可以是全部或部分章节的数字图书方式，还可以是音频图书方式。他在世纪基金会（The Century Foundation）说道：“当一个读者需要一本图书时，售货员的回答一般应该是：‘你需要什么格式的？’”奥斯诺斯告诉我，出版业存在的根本问题，是可获得量与库存管理量之间的矛盾问题。如果他能推动20%的图书以即需即印方式或数字方式销售，他相信他将能在印刷待售图书时节省大量的成本，从而他将能够承担得起使这种商业模式发挥作用的营销支出。有一天，他在《纽约时报》上读到一段话，来自Google在报纸上对它的新Chrome浏览器的介绍，文中认为Google需要控制自己的命运。他说，这句话是其中的精义所在，出版商也应该像Google那样行动，要控制自己的命运。

里克·斯默兰（Rick Smolan）因制作《美国24/7》一书而闻名遐迩。这本书用1000名顶级摄影记者的图片详细记载了美国人一周的生活。斯默兰已经发现了另外一条支持他那华丽昂贵的摄影图书的道路：赞助。“为什么？”斯默兰自问自答，“因为没有出版商会出版我们的第一本书《澳大利亚人生活中的一天》（A Day in the Life of Australia）。我们访问了澳大利亚的工商界，然后自费出版了这本书，可喜的是，它长时间成为澳大利亚畅销书榜上的第1名，卖出了20万本——在这里的市场上，赢得1万本的销量就算畅销书了。”最近，他又制作完成了《美国人家》（America at Home）和一个英国副本，每本下面都有明显的赞助商名字——宜家（Ikea），其实宜家几乎没花什么钱。（斯默兰还有另一个革命性的想法：读者们愿意花钱去购买封面上印有自己照片的任何一本书。）

Google出版社：灭书以救之（4）

为什么图书不应该像电视、报纸、杂志、电台和网站那样得到广告的支持呢？与电视广告打断节目的播放进程或条幅广告在网页上向你不停地闪烁相比，图书中的广告不会那么惹人厌烦。与在《商业周刊》中我写的报道之后插入广告相比，在本书中插入广告会更加烦人吗？你必须得告诉我。如果我的这本书有一个或两个赞助商，你会如何看待我的工作成果？如果戴尔买了一个广告——毕竟，我确实为他们的现在说了好话——你会怀疑我卖广告给他们的动机吗？我担心你会的。如果是一条Google的广告又会怎么样呢？这显然不会有作用。雅虎？哈哈，在这种情况下，即使你也帮助它支持它，还会有谁想与你交流吗？还有谁会把本书中的思想与自己联系起来吗？如果赞助的出现降低了书价，会不会对你的思想产生影响呢？从出版商的角度来看，这会降低风险，增加利润。从我的角度来看，这可能意味着图书的成本下降，所以能卖出更多，书中的思想也能传播得更远。（到我的博客来吧，让我们继续争论平装本中的广告问题，或许我们能在eBay网上拍卖掉几页。）

所有这些模式仍然忽略了来自互联网的最大挑战：免费。免费将毁掉出版业，就像它已经毁掉了音乐产业一样，对吗？也许不对。或许免费恰好能拯救出版业。

我认识的最Google的作家是保罗·科尔贺（Paulo Coelho），他也正好是当今世界仍然健在的最成功的不朽的作家之一，他并不反对卖书。他已经卖出了令人惊骇的1亿本小说，他估计应该还有2000万本盗版书在那些蔑视版权的国家被印刷出来。尽管如此，科尔贺仍然相信应该放弃网络版权，供人免费阅读。他自己其实也是个盗版者。

科尔贺在俄罗斯认识了免费的价值。在那里，他一本书的盗版译本被放到了网上，结果，他的正版书的销量在不到3年的时间内就从3000本蹿升至10万本，然后又蹿升至100万本。“所以我得说，这可能

是那个盗版译本的功劳。”科尔贺在他的巴黎寓所中告诉我，“类似的事情还发生在英国人、挪威人、日本人和塞尔维亚人中间。如今，当图书以硬拷贝的方式发行时，销量是颇为可观的。有证据显示我又做对了。”他相信，这种盗版行为帮助他变成了当今还健在的译作销量最多的作家。

各种盗印版本对科尔贺的帮助是如此之大，以至于他把这些盗版书也链接到了自己的网站上。在2008年慕尼黑的博达数字·生活·设计大会（Burda DLD conference）上，我遇到了科尔贺，他吹嘘完自己的开放胸怀之后，接到了一个来自简妮·弗雷德曼（Jane Friedman）的电话，当时她是科尔贺的出版商哈珀·柯林斯的总裁。“与她谈话我吓得要死，因为我知道什么正在到来：暴风雨。她说：‘我有个问题找你。’”弗雷德曼抓到了科尔贺的自我盗版行为——她发现，一本被科尔贺链接的盗印嫌疑版本上，竟然还有科尔贺自己的注释与纠正。她说：“保罗，快点吧，别骗我了。”他尴尬地承认了自己自我盗版的行为，但是他也承认，他的任何一本书都能承受让盗版下架所带来的影响力损失，因为这些书已经拥有了广泛的名声。最终他们达成了妥协：在他的书中，每个月要有一本能够被免费在线阅读，但要使用一个特殊的在线阅览器，不能让用户复制（或搜索、链接）书中的内容。这是一种开始。

当本书付印的时候，哈珀·柯林斯和我已经商讨过多种数字化选择方案，比如，在本书出版之前，利用上述的阅览器把全书内容上传到网上几个星期；在限定时间内在线连载本书的内容片断；提供免费的本书幻灯片和视频版本等。我将在我的博客上对已经启动的内容做出报告。

Google出版社：灭书以救之（5）

在科尔贺看来，免费的网络一直为他提供了比图书销售更多的东西。他喜欢在他的博客中用一种不同的语气写作。“我想，你写博客时的语言，与你给《卫报》撰稿时的语言肯定是完全不同的，不对吗？”当我为一个专栏采访他时，他对我说，“我们得改变自己，我从中得到了很多的乐趣。”当我初次认识他的时候，他说他的博客不会影响到他的图书。但是6个月之后，刚好在他完成他最近的一部小说《胜者孤独》（The Winner Stands Alone）时，他说他的博客读者们已经很好地向他解释了品牌的时尚感与吸引力问题。

科尔贺使用Twitter。他使用一个小型的FlipVedio便携式摄像机记录他的观众通过Seesmic com网站这个视频对话平台提出的视频问题。受到联系紧密而又热情高涨的助手保拉·布拉考诺特（Paula Bracconot）的启发，科尔贺请求他的粉丝们拍摄他们阅读他的图书时的照片，以备在法兰克福书展（Frankfurt Book Fair）上做实物展览，纪念他的第1亿本书的出版。科尔贺还开始邀请读者们参加他的聚会。第一次，他在他的博客上说，他要在一个遥远的西班牙小镇举办一次聚会，他会邀请最早几位有兴趣的读者参加。结果，无数的回应从全世界向他飞来，他开始害怕他们会希望由他来支付飞机票。但是，他们自己支付了旅费，最远的从日本飞了过来。他在网络上播放了后续的活动，有1万人在网络上因此而露面。

科尔贺还请读者们把他的小说之一《波特贝罗的女巫》（The Witch of Portobello）做成电影。随着“实验女巫”（The Experimental Witch）计划的启动，他邀请粉丝们用电影去讲述书中每个人物的故事。如果有足够数量的作品提交，他答应去聘请一位剪辑师做最后的剪辑。他还找到了赞助商——惠普和Myspace——为这个计划付账。当相关作品上传进来时，他曾把这些作品的链接传给了我。有些作品显示出作者极大的努力和天分。

请注意其间共同的线索——从协作性新闻精选到BBC的新闻重编，再到斯特恩听众们的歌曲模仿秀，再到“寂寞女孩115”的视频，再到科尔贺的开源电影：创造本身就会形成共同的社区。图书出版网说，有81%的美国人相信他们会写一本书。可能其中没有任何人能成为科尔贺，科尔贺的书将一直成为他们的钟爱，但是，创造性能激发出创造性，而且互联网允许我们将其转变为一场对话。科尔贺故事的精神，就像下面所说的话一样：它与人际关系有关。互联网给了他什么？“给了我很多的欢乐。”他说，“因为，当你写作的时候，你的心灵是孤独的。”但如今不会这样了。他的在线目标是寻找更多读者的友谊，卖出更多的作品。科尔贺仍然相信印刷出来的图书。他曾经亲切地轻抚着一本3D图书——那是关于他丰富人生的一本厚厚的自传——谈论这本书的形式是如何的完美。

出版商把Google当做敌人看待，因为Google扫描他们的图书，使其能被人搜索得到（尽管你无法在Google网站从头到尾地阅读全书）。其实，如今的出版商应该热情拥抱Google和互联网，因为通过搜索和链接，会有更多的读者发现作者和作者所说的话，进而发展起关系，或许就会去购阅他们的图书。作者还可以影响到那些从未去过书店的大量观众。如果出版商和作者能够找到把图书带进对话的新途径，图书存在的时间就会更长，信息传播的范围就会更广。我没有应对图书业挑战的现成答案，但我们必须去改造它的形式。互联网不会毁掉图书，反而会提升和改善图书。让我们把科尔贺的忠告送给出版商和作者们吧：“别担心。”

附言：就在我要在这部手稿中敲下最后一个句点的时候，Google宣布，它将为出版商和作者们的绝版图书创造途径，从愿意获得其全本在线图书的读者那里收取费用，Google将从中收取37%的固定代理费用。Google可能还会在电子书页上投放广告，并与出版商和作者们分享收益。谢尔盖·布林告诉《华尔街日报》的博客，这种支付系统将可推广应用到视频、音乐和其他媒体上去。

出版商和作者们针对Google扫描图书的争斗引发了诉讼，在诉讼的和解过程中，Google的这种使图书可在线搜索的提议应运而生——据估计市场份额高达700万美元。但是，对那些愤怒的出书人来说，这种行为意义远远超出安抚品之外。突然之间，Google改变了生活周期，改变了图书经济，并为人们最为迫切的数字化需求给出了部分可能的答案。如今，图书将越过廉价库存书处理架和图书化浆机继续生存下去，它们将能被搜索到，它们将超越时间与空间找到新的读者，它们将能赚到更多的钱。总之，Google不是图书的敌人，它正在变成未来图书的平台。

广告（1）

雪崩下的死亡之吻

雪崩下的死亡之吻

以前，我认为市场商人的最终目标，应该是通过改良产品和加强人际关系来削减广告。如果真是这样的话，消费者将会是多么地幸运。然而，媒体公司是以广告谋生的，因此，它们只会祈祷这样的事情永远都不要发生。

媒体公司的祈祷者们将会得到答案。我们将永远离不开广告和广告代理商，因为所有的企业永远都无法到达制造完美产品的天堂——这些完美的产品人人喜爱，人人购买。市场上的商人们仍将需要介绍新产品并用高档品牌的假象对商品进行包装。

从某种意义上讲，Google对广告业的改变，比我在本书中提到的任何行业都要多。Google自己身处广告业之中，对广告经济产生了革命性的影响，使市场商人能够为广告的效果而不是为地点、时间和眼球付账。它为目标化广告发明了很多新手段，并使它们发挥出新的效力。它开放了巨大的空间去投放广告，终结了媒体资源的稀缺局面。它吸引了无数的新广告客户。它不仅在付费搜索广告领域居于支配地位，而且如今在条幅展示广告领域也占据了优势地位，它还开始在印刷业和广播业销售广告。

然而，面对Google为广告经济所带来的天翻地覆的变化，广告代理商们基本上没有什么变化。这是因为代理商们仍然控制着金钱，而且没有人愿意和那些手持信用卡的家伙们厮混在一起。但是他们的Google免疫力就要结束了。

里沙德·特柏科沃拉（Rishad Tobaccowala）是阳狮媒体集团（Publicis Groupe Media）的首席创新官（Chief Innovation Officer），他在阳狮集团旗下成立了德诺（Denuo）资讯公司，拥有智囊团和实

验室，致力于创建下一代广告代理机构。当被问到在这项工作中Google教会了他什么的时候，他列举了下列五项内容。

第一，聚焦天才。“Google给人的感觉是它昨天才被创建出来，但实际上这个公司已有十多岁了。”他说，“美国在线服务公司（AOL）是祖父级的。”代理商们往往被想象得新潮、年轻，但是特柏科沃拉说，由于在经理与客户之间已形成多年“死亡之握”（death grip）的关系，他们的行为很传统，“Google会拥有经营这块地盘的能力，而不是占有”。

Google将带来什么？

广告（2）

第二，创新。“在服务性行业，”特柏科沃拉说，“你采取了为公众工作的形式，如果你真的想改变，那你就需要有培养客户的新方式。”Google这样做了，其方式是在传统的大公司前面重新创建一个服务于“长尾”广告客户的市场。“不考虑广告的人，就没有广告代理。”他们没有制定规则，所以只能按Google的游戏规则行事。

第三，数据。广告客户们对数据的热爱几乎赶上了Google，他们认为数据能告诉他们到哪里去花钱，能告诉他们得到了多少的投资回报。几十年间，广告客户们接受的一直是数量可疑的杂志读者（假定每个所谓的陈旧副本都分送给了各大集团）和广播听众（的确，他们不能相信尼尔森的收视率统计）。随后，历史上最易定量分析的媒体诞生了：互联网。在那里，广告客户们可以获得比以往任何时候都要多的客户信息。

第四，另辟蹊径，通过间接途径来赚钱。“Google和苹果公司一样，都以免费服务的方式放弃了业务中的关键部分，然后通过其他途径赚钱。”大多数公司经常自以为是地认为他们做的任何事情都有价值，都需要去抓住、收费、变现、保持、限制和保护。与此不同的是，真正的价值可能来自间接途径——旁门（但不左道）。

第五，引用Google的第一定律：“专心于用户，其他一切自会随之而来。”澳大利亚广告高管皮特·比格斯（Peter Biggs）告诉美国广播公司国家电台的媒介报告栏目（ABC Radio National s The Media Report）说：“广告业确实是一个由消费者驱动的行业，但消费者并非我们最重要的受众。我们最重要的受众是我们的客户和他们的品牌。”这显然是在为大多数的广告行业辩护。特柏科沃拉的语意正好与此相反，他说：“我们关注的重点不应该是我们的客户，而应该是我们的客户想去吸引、销售和互动的受众。我们应该成为这些人的拥护者，这也往往是我们坐失良机的地方。”

我不知道，专注于消费者而非客户是否会占据代理商的大量工作时间，就像我们现在所知道的那样。在一家公司中，专注于消费者应该是每一个人的工作——每一个人！在商业领域，我们长期以来一直声称要以消费者为中心，但如今你必须当真了，否则你的消费者将不再会相信你。专注于消费者的任务不能外包给代理商。

直到广告经济发生改变为止，代理商们都将拒绝改变，因为他们的赚钱方法就是从广告花费中切下一块儿。他们由此受到激发，倾向于花费更多的广告费，而不是在品牌与顾客之间建立更有价值的人际关系。所以，广告客户或许是广告业中第一个需要变革的主体。就如我告诉报业要去想象某一天他们会停开印刷机、图书出版商要去考虑超越既有图书一样，作为一种练习——我奉劝市场上的商人们也要去想象一下如下问题：炒掉广告代理，取消广告预算，甩掉广告活动，并且重新开始。到那个时候，你与消费者之间的关系会怎么样呢？你会把资金投到哪里？你会把第一笔广告资金花在什么地方？并且为什么要这么做？

当然，首先要对你的产品或服务进行投资。特柏科沃拉说，即使有再多的广告，也不会为糟糕的产品服务。“停止这种关于‘你的Facebook战略是什么’的叫嚷吧。”他告诉客户，“一定要保证你有上好的产品或服务，一定要保证你有上好的客户服务。在这个世界上，这是所谓的广告业必须关注的两个首要原则。如果你没有执行这两个原则，就不要付钱给任何人去做任何事情。”

然后，要把你与客户的关系颠倒过来。首先，要对客户服务进行投资，把让每一位顾客满意作为你的工作目标。记住，最挑剔的客户是你最好的朋友。第二，要对社交工具进行投资，让客户能够告诉你你应该怎么做，以便尽可能地把控制权移交给客户（在关于制造业的一章中，我从其他角度出发对此进行了讨论）。生产令人喜爱的产品必须成为你的目标。所有的公司都声称客户喜爱他们的品牌，但是我

想表达的意思是，客户如果非常喜爱你的产品，他们是会乐意向世界转告这种喜爱的——就像他们对苹果电脑的喜爱一样。

每一个产品都是伟大的，每一种关系都是令人满意的——这可以力争一切。所以，如今你正在支付比广告费更多的公关费用，你已经把对产品和品牌的控制权移交出去，并且闪开了道路，如果到现在为止你还没有歇业，还没有让你的每一位老板、理事会成员、分析家、记者和股票经纪人认为你已经疯了，那么它就可能已经发挥作用了。

广告（3）

你还继续做广告吗？问问你自己为什么。你会去打断和干扰那些随机碰到的人们吗？不会的！你会去说服消费者，让他们相信某劣质产品是优良产品吗？不会的！你会去利用媒体投放的强大力量领先竞争对手一步吗？不会的！你会去让人们通过观看周日上午的节目而买你的股票吗？求求你，不会的！你会去告诉客户某些他们不知道但需要知道的关于你的产品的事情吗？会的！就要这样！特柏科沃拉把广告定义为“信息经济学”——这是1961年一篇论文的标题，论文的作者是诺贝尔奖获得者、芝加哥大学教授乔治·J 史蒂格勒（George J Stigler）。广告应该告诉我们有关产品及其价格的信息，以便能让我们节省寻找它所花费的精力、时间和金钱。互联网已经使广告行为变得更加有效了。如果消费者的目标是削减他们的交易成本——即为寻找合适价格、合适产品所付出的努力——那么互联网就不能替代广告吗？能的，常常如此。

丹尼尔·A 爱普斯坦（Daniel A Epstein）写于2007年的一篇经济学论文，对出现在昂贵报纸广告和免费克雷格网络广告上的相同车型的定价问题进行了比较。他的理论假定是：做广告的汽车销售商会希望降低车价，以便更快地卖出汽车，所以他们会在广告中尽量降低投入。但他的研究证明，他的理论假设是错误的。报纸广告上的汽车标价平均高出《凯乐蓝皮书》（Kelly Blue Book）0 423个百分点，而克雷格广告网上的汽车标价则只相应高出0 042个百分点——这只是前者的一小部分。你可以把这种差别看做销售商做广告的动机之一：做广告能多赚钱。但是，我把这个案例归咎于暂时的不完全竞争市场，这个市场假定做广告的销售商是精明的，知道如何去谋取更多的利益，而在克雷格广告网上做免费推销的人可能一向是糟糕的谈判者，不知道他们是否还能通过其他途径得到更多的回报。当Google和克雷格网站用更多的商品信息、更大的价格竞争把市场向更加开放、更加透明

推动时，仅此一点就能把市场价格降下来。爱普斯坦的理论假设或许某一天会变成现实：广告客户将难以承担广告费用，难以保持竞争能力。

当然，仍然有人不知道你的产品，不知道去寻找它因为它是一种新产品或他们尚未被告知。在广告活动的经典案例中，他们也许还不知道自己存在某种问题，而你已经解决了这个问题。1919年，为除臭剂“窝露多”（Odo-Ro-No）代理广告的广告商发明了“狐臭”（B O ）一词，同时也“发明”了与之相伴生的不安全感。贸易杂志《打印机墨水》（Printers Ink）宣称：“广告活动帮助大众保持对生活方式及周围丑陋事物的不满。”不管是好是坏，广告活动仍然有其作用。

但是大众市场将不再是最有效的信息传播手段。知道如何接近目标客户的竞争对手——通过关联性而不是内容或统计数字——将增加效果、提高效率并降低成本。谁是当今世界领先的关联性引擎？它不是大众市场的电视（以及它那些可跳过的广告），不是万用标准的、正在收缩的报纸，也不是放在路边或网站上的广告板，它就是Google。

广告（4）

继续做广告的另外一个理由，可能是想宣传某个品牌，帮助它变得更酷一些，因为广告是很酷的，或者它会出现在一个很酷的地方。品牌广告在网络上是否有效？这个问题在媒体中一直存在争论。广告商说，他们不会清除互联网上的品牌广告，因为他们认为网络是一个直效反应媒介，在那里，可以计数的点击率就是国王，就是倾向，这恰恰是无法在易被忽视的条幅广告中传达出来的价值。传统媒体则努力让广告商相信品牌广告在网络上没有作用——因为他们能从品牌广告中收取更多的钱财，还因为他们不希望仅仅根据点击率收取费用。他们全都盯着那些错误的问题。就像《线车宣言》所观察到的那样，互联网上充斥着朋友和伙伴们的声音，所以那些虚假的、老套的、夸张的品牌广告和标语口号将愈发被揭示出空洞和错误的性质。Google那些简简单单的、信息丰富的、关联性强的文本广告更显真实。

市场营销必须发展。广告商正准备说出正确的话——它与人际关系而非信息有关。我听他们这么说过。《线车宣言》的作者之一克里斯托弗·洛克（Christopher Locke）在他2001年出版的《共荣营销》（Gonzo Marketing）一书中认为："市场营销的基本信条必须从'我们想要你的钱'向'我们共享你的利益'转变。从这个意义上说，公司在产品中留下名字是一种方法——或许是目前唯一可行的方法——因为这些公司兑现了诺言。"他敦促各家公司去相关的博客上购买广告——这种方式的目的不是去用条幅广告发送信息，而是去博客中留下公司的名字，就像他们会在美国公共广播公司（PBS）的节目中所做的那样。赞助商说，通过他们的支持行为，他们可以分享博客读者们的利益和关爱。这需要指派或拉拢那些博主们吗？只要博客内容与广告内容之间的界限是清晰的，就没有必要。洛克还敦促各公司允许员工们开设博客，以便他们能与客户建立起更为直接的、有益的和人性化的关系。FastCompany TV网站的当今站长罗伯特·斯考博（Robert

Scoble）是实践洛克思想的现实典范，他在微软公司内部开设博客，但只说自己想说的话，而不是只替自己的公司说话。他几乎独自扭转了这个公司的在线名声。你的产品和客户就是你的广告，同理，你的员工也是你的广告。

如今，对一个品牌进行宣传的最好方法不再是去接近媒介资产如《Vogue》杂志或“超极杯”比赛，而是去接近公众，比如博客写手萨利（Sally）或Facebook的朋友。媒介即是信息，而消费者即是媒介，萨利就是新的《Vogue》杂志。

如果把如今的广告代理功能分拆为媒体购买、数据研究和创意人才等几个部分，每个部分都会发生什么变化呢？

按洛克的理论，媒体购买如今变得比信息传递更为重要。当你的客户已成为你的广告时，媒介不再意味着内容，它意味着人气。网络人气将成为广告活动中的一种力量。包括福布斯（Forbes）和路透社（Reuters）在内的媒介公司，已经正在为商人们运营博客广告网。在Facebook上讨论某种产品的一群粉丝顶得上1000个广告。

每家公司都必须为它自己的研究成果和相关数据负责。它必须清楚它为客户能做的一切事情，它必须清楚它的产品是如何被购买、如何被评价和如何被使用的。这些知识的意义，远远超出了那些从行为调查、市场调查或随机用户提问中统计出来的原始数字。但我们不是数据，我们是活生生的人。

但我们不是数据，我们是活生生的人。所以，真正的理解要从人际关系中得来。

所以，真正的理解要从人际关系中得来。问问你的客户吧，注意倾听，记住它是一种互惠型礼品经济，如果你值得它们慷慨大方的话，他们会慷慨大方的。

创意人才？信息传递？你把它们移交给客户越多，效果就越好。苹果公司制作了很多经典而有趣的广告，但是，2004年，一个名叫乔治·马斯特斯（George Masters）的教师为苹果的迷你iPod制作了一个如

今堪称传奇的广告短片，在某些方面比专业广告更具吸引力，因为它是用个人的激情做出来的。

广告有什么变化？第一次，广告经济可能会收缩。在过去，每当新媒体出现的时候，金钱都会从旧媒体转向新媒体——从报纸转到了电视，从电视转到了互联网，但并未退出市场。这是鲍勃·加菲尔德（Bob Garfield）的看法，他是美国公共电台《媒体》（On the Media）栏目的主持人之一，《广告时代》杂志的评论员。加菲尔德观察到，当旧媒体收缩的时候，新媒体往往并未做好迎接大广告商的准备工作，大广告商也并未准备转向新媒体。其结果是，广告费将消失在新旧媒体之间的深坑中。加菲尔德把它称为广告业的“混乱场景”。

广告（5）

除此之外，当人际关系取代广告活动时，广告费用会减少。当供应增加而需求减少时，丰饶的在线新媒体资源将拉动广告价格下降。Google的系统将更为有效地把广告投入到更为目标化的市场，进一步削减成本。与Google一起开放市场同样会降低成本。这些节省下来的资金将不会再投入市场营销，而需要用于降低价格，因为互联网为消费者带来了前所未有的比较能力，不同的商店与价格将变得更为重要。部分节省下来的资金必须在致力于提升产品质量的同时，致力于提升与消费者的关系，因为产品质量承担着广告的作用，而消费者则是新的广告代理人。

广告代理和广告活动需要在公司与客户之间的关系中闪开。广告代理或许能帮助解决某些问题，比如教授公司如何与客户们建立网络，帮助他们做产品发布，但是，一旦这些咨询工作完成之后，优秀的咨询师都会选择抽身离开。

特柏科沃拉建议广告代理商把自己重新整合为不同的广告网络。他引用了芝加哥大学经济学家罗纳德·寇斯（Ronald Coase）写于1937年的开创性论文《公司的性质》（The Nature of the Firm）一文，这篇论文还被引用于《维基经济学：众志成城》（Wikinomics， Here Comes Everybody）一书，并且似乎被引用于后来出版的半数商业图书之中。寇斯认为，当内部摩擦少于外部摩擦时，当与内部人员打交道比与外部人员打交道更为容易和廉价时，各家公司就能够生存和发展下去。“在一个网络化的世界里，对我们来说，与外部人员共事比与内部人员共事要更为容易。”特柏科沃拉说，“即使在辉煌时期，Google仍然是一个相信伙伴关系的公司。”他说，广告代理商和其他的公司看起来将会更像好莱坞制片厂，在那里，一部电影80%的内容都来自外部。Google甚至主动提供技术，去促成类似的合作。所以，Google并

未改变广告的本质，它仅仅改变了公司的本质。广告网络正变得比广告公司更为有效。

Google的到来是一次雪崩，并且它刚刚开始滑下山峰。

Google的到来是一次雪崩，并且它刚刚开始滑下山峰。媒体与Google的所作所为最为接近，因此，Google对媒体的影响也一直最为深远和持久——并且它还远没有结束。位于Google前进道路之上的就是广告业，尽管它与Google也非常接近——事实上它们属于同一行业——Google雪崩的隆隆声已隐然可闻，广告代理商即将葬身雪海，但他们仍未能看到雪崩的到来。我们下面将要考察的各类企业可能还自认为是安全的，自认为远离雪崩的山谷，沐浴在一片阳光之下。但是，Google的雪崩将同样给他们带来巨大的冲击。

零售（1）

Google饮食：建立在开放基础上的生意

Google商店：建立在人际关系上的公司

Google饮食：建立在开放基础上的生意

根据Google的理念，一家餐馆应如何经营？不再装饰五彩缤纷的霓虹灯？不再使用套着大袋子的座位？不再为每张桌子提供Fruit Loops果脆圈早餐和M&Ms朱古力？

代一家餐馆或者说是所有餐馆设想一下开放经营与数据经营的问题吧。例如，如果当我们拿起菜单时，能看到每种菜品都被多少人点过，这会影响我们的选择吗？会的，这会帮助我们发现餐馆真正的特色菜（人们肯定是冲这个蟹肉糕来的），或许让我们有了新发现（上个月点了夏威夷比萨的400人不会都错了吧）……可能吗？

如果餐馆经营者遵循Google理念，他将渴望得到更多的数据。为什么不在用餐即将结束时对用餐者进行调查呢？这似乎很吓人——要是他们不喜欢鱿鱼菜该怎么办？但是这没什么可怕的。如果鱿鱼菜不受欢迎，大厨也听到了客人的反馈，老板就可以把它从菜单中删去并推出更好的菜品。这对每个人都有好处。老板也会因热心听取顾客的建议而给他们留下深刻的印象。这种做法要远远胜于在桌子边随意逡巡并随口询问顾客的用餐感受——作为一名用餐者，我发现抱怨是愚蠢无礼的，就像在感恩节对祖母的酸果曼沙司吹毛求疵一样。为什么不直接提出问题并给每个人一个回答的机会呢？最挑剔的用餐者可能是你最好的朋友。

你各方面的数据越多，你对相关情况了解得越多，你的建议就会越有帮助：喜欢这个菜的顾客也往往喜欢那个菜；这是餐馆中流行的菜色，是一种健康理念的代表；这是会点价格昂贵的红酒的人，或许是高品位的代表。

如果你了解周围人对酒类的爱好，为什么不把斟酒服务员的工作众包（crowdsource） 这一概念是由美国《Wired》杂志的记者Jeff Howe在2006年6月提出的。Howe在维基百科上为“众包”下了一个定义：“一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众网络的做法。众包的任务通常由个人来承担，但如果涉及到需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开源的个体生产的形式出现。”出去呢？请用餐者对每瓶酒进行评价和描述，告诉用餐者哪种菜配哪种酒，什么东西令用餐者感到满意。如果这种数据的收集活动在一家餐馆中具有价值，那么在更多的餐馆中这种价值将成指数级增长。往更广的地方想想，为什么不能从很多老字号大餐馆收集和链接信息呢，以便让用餐者能了解哪些酒与哪些特色菜最相配、最流行。如果你想做一个勇敢的人，那么为什么不能透露某些喜爱这家餐馆的用餐者同时喜爱另外一家餐馆的信息呢？当然，这会为另外那些家伙赠送生意——都是有联系的——但是，在一个信息开放的空间中，他们也会带回生意。没有人每天晚上在同一家餐馆用餐（不过我也有经常去麦当劳的时候）。在信息链接经济中，甚至一家餐馆也可以考虑成为一个餐馆网络联盟的会员。

零售（2）

网络的诞生会促生专业化。在一个互相联系的世界中，你不会企望自己能八面玲珑，讨所有人的喜欢，但你会企望发挥自己的长处，坚持自己的特色。这就是为什么在《厨房噩梦》（Kitchen Nightmares）节目中大厨戈登·拉姆齐会专注于那些由他指定的餐馆菜单的原因，所以，他们知道自己处身何种行业。为小众、微众而不是大众提供服务吧，做你最擅长的。

现在，就如艾默瑞（Emeril）可能说的那样，让我们再提高一个等级吧：公开餐馆资源。把菜谱公开到网上，邀请大家提出建议，甚至可以把它放在维基网上进行编辑。也许大家会建议多放些盐，也许大家会不怕麻烦，亲自在家下厨进行多种尝试，然后再回馈信息。在网络发展的早期，我正在参与“美食网”（Epicurious com）的开办事宜。这是一个为《美食家》和《好胃口》杂志开办的在线网站，在这两本杂志中，我吃惊地发现人们在分享他们的菜谱——这也是一种礼品经济——还在分享他们对杂志上所提供菜谱的评价与革新。例如，《美食家》杂志上刊登过一家蛋糕店的墨西哥巧克力蛋糕的改良配方，建议用浓咖啡代替水（许多点评大厨喜欢这个主意，尝试之后公开表示认同）；加两倍的肉桂；往糖浆里加咖啡酒（Kahlua）或朗姆酒；用奶油干酪粉代替糖浆；不浇汁，把奶油和浆果拌在一起；烘烤果仁；用脱脂乳替换牛奶和橘汁；在蛋糕坯上涂可可粉（增加黏性，你明白吧）；甚至加辣椒（辣椒？）。经过这些改良，你可以认为这份食物完全变样了，口味可能更好了，也可能更差了。我并不是在建议配方与菜单要通过投票来决定——请参阅“人多误事”的前Google规则。要知道，如果蛋糕太辣的话，要承担责任的是大厨而不是公众。所以我将小小地冒犯一下贾维斯的第一定律，因为我不会把控制权全部交出去。但是，收集和采纳餐馆中的智慧又有什么不好的呢？一个

好的餐馆要有欣赏和了解美食的人，应该尊重他们的品味与知识，这就是Google之道。

人们希望创造、参与、分享并做出成绩。也许一家餐馆将成为他们的平台。或许会举行一场蛋糕烘烤比赛，把大厨和简妮的做法都试一下，然后让胜出的进入菜单。公众可能直接建议大厨为他们烹制他们喜爱的菜肴："我在维也纳（Vienna）的一家小餐馆吃过一种美味的水果馅饼，我在博伊西（Boise）也特别想再吃一次。"一位称职的大厨会把那看成是一种恭维。

当然，最好的广告是有一位满意的顾客，这个法则对于餐馆较之大多数其他行业要更真实。地方餐馆——或者是提供健康饮食的国际连锁餐馆——都可以加入相关的网络对话与网络群体，不要去散发大量的广告信息，而要留心倾听各种想法与愿望，并使其变为现实。大量的饮食爱好者已经在网上进行谈论了。饮食博客之博客网（FoodBlogBlog）包括了2000个博客，但这只是个开始。英国有一个饮食博客协会（Food Bloggers Association）；饕餮网（Chowhound com）的会员已经遍布美国各地。在纽约，饕餮网曾经举办过"我渴望什么"（What s My Craving）论坛，在那里，用餐者曾经询问其他伙伴在哪里能找到墨西哥卷饼（厚厚的、塞满馅的玉米粉圆饼）、一包印度特有的廉价香烟，或者是韩国炸酱面（带有黑豆豉酱的面条）。如果你考虑一下把饮食作为不同网络社区的主题——饕餮网就是如此——然后你将可以像Facebook网站的马克·扎克博格那样去思维，并且帮助他们进行组织。也许用餐者们想要举行聚会，那么你就可以提供论坛进行帮助。你的餐馆也可以成为克雷格网站上素未谋面的男女们约会的地方：可以在这里吃饭、喝酒、转运、结婚。

一个充满活力的在线社区，如果总是围绕着一家餐馆忙来忙去，将会帮助这家餐馆进行营销。当用餐者或用户们谈论一家社交餐馆并与它的菜谱进行链接的时候，这家餐馆在搜索引擎中的排名结果将飞速上升。一家把自己的大量资料——比如菜肴的配方、葡萄酒与菜肴

味道的评价数据——放到网上的透明餐馆，同样会在Google搜索的结果中提升名次。尤其是如今的Google正在推出更多的本地搜索结果，如果你告诉Google你住在哪里，当你下次上网搜索“比萨”时，Google会将附近地段的比萨链接送给你。如果人们在该地区搜索到哪里去买杀手蛋奶酥（killer soufflé）的答案，那么，餐馆的名字——用餐者正在那里讨论蛋奶酥及其配方——就应该提高到与菜肴同等的位置。

零售（3）

一家由Google经营的餐馆，不会变成一家由计算机经营、有自动生成菜单的小酒店——机器人餐馆。这与Google思维无关。恰恰相反，这些工具能使任何行业与消费者建立起一种新的人际关系。不是每一个消费者都希望建立起个人关系，大多数人会吃完饭后就走掉。根据维基百科全书的百分之一规则，只需有小比例的消费者参与进来就能贡献出极大的价值。餐馆甚至正在实行众包方式。据趋势追踪网Springwise的报告，在阿姆斯特丹已经开张了一家叫“你说我做”（Instructables）的餐馆，在那儿由用餐者决定一切。《华盛顿邮报》报道过一家名为“原理”（Elements）的餐馆的创建情况，餐馆的所有者声称它是美国第一家实行众包模式的餐馆。它的志愿者合作完成了餐馆的概念、设计和标志。这些志愿者将因参与程度的不同共享餐馆利润的10%。作为一个热汉堡包和蒸墨西哥玉米饼的粉丝，我不太着迷于原理餐馆的理念：“可持续素食/生食餐馆”——在网络论坛上，还有人讨论要在以沙拉和绿色蔬果汁为主的24小时早餐中加入“洁食认证”（kosher）与无麸食品要求。《华盛顿邮报》写道，这个老板“正在创造类似燕麦纤维球这样的生食乐趣”。我是会找另外一群人寻找饮食乐趣的。

到目前为止，我一直在建议餐馆利用互联网来把聚光灯对准食客。Google化餐馆也可以利用网络而成为餐馆中的明星。从不止一档的厨房真人秀节目的流行趋势来看，我认为是时候让大厨们从操作间走出来了。餐馆中有很多故事、戏剧、喜剧和知识可以分享。如果我是一名大厨，我会直截了当和诚实坦率地在博客上介绍我的餐馆，介绍我的口味、旅程、灵感以及我看到的发展趋势。用这个方法，霍华德·斯特恩已经在电台上获得了成功，大厨拉姆塞在电视节目中获得了成功。因此，隔壁的大厨也能成为地方的明星。我会制作成录像教人如何烹饪，记住，礼品经济是双向运作的。我会与我最忠实的粉丝

——我最好的客户，我的合作伙伴——一起开设一个烹饪俱乐部，并让他们在那里讨论尚未确定下来的菜单和食谱。在晚上我甚至可以把地方交给我的社区居民使用，让他们在现实生活中上演拉姆齐的《厨房噩梦》节目，把餐馆变成节目制作现场。餐馆不只是销售做好的实体食品，还是一个享受与讨论饮食口味的平台。一个社区和它的创造力可以围绕着社区的主题发展壮大起来。

Google商店：建立在人际关系上的公司（1）

让我们去拜访一位零售商吧，他一直在学习和运用很多类似的经验，并且渴望有更多的实践。他的名字是加里·韦纳舒克，是新泽西州斯普林菲尔德的一位葡萄酒商人，并于2006年突然出现在互联网上，每天更新视频博客。让我们把这本书放一放——仅仅一分钟，先到葡萄酒图书馆网站（WineLibrary TV）去看看他的一个节目。准备好被他的人格魅力和人生激情折服吧。韦纳舒克根本不像典型的葡萄酒势利商人，倒是像极了兜售马经或者为自己钟爱的足球队——纽约喷气机队（New York Jets）——疯狂呐喊的人。他是一个人中之人，与公众联系密切，这正是他的魅力所在。他正在把葡萄酒民主化。

在开通他的视频博客之前，他就和原籍俄罗斯的父亲及家人成功地经营着一家小店。后来，他们把小店重新装修成了一个令人惊异的两层楼零售店——简直是一家酒类博物馆，几年之内，经营利润就从每年400万美元涨到了每年6000万美元。《华尔街日报》曾在2006年报道过他。多年以来，我一直光顾他的小店，但我们的初次相识却是在网上。

他的视频博客使他成了网上新星，每天有8万人次的浏览量——做到这点并不容易，在20分钟的时间里，你只能在那里观看一个男人对葡萄酒高谈阔论，并不时把一小口酒吐入黑玉吐酒桶（Jets bucket）。他的激情富有感染力，因此他的粉丝们把他传到了四面八方。有一天，在节目达到高潮时，他提到正计划在自己的店里为在线社区的网友们搞一次活动，当他发出参加邀请后，有300多名视频观众出现在活动现场，有的甚至从加利福尼亚州和福罗里达州飞过来参加他的活动。

韦纳舒克能够成为电视名人，还得感谢网络，他先后亮相于“科南·奥布莱恩深夜秀”（Late Night with Conan O Brien）、“艾伦·德杰尼勒斯秀”（The Ellen Degeneres Show）、由同样富有感染力的吉姆·克莱

默（Jim Cramer）主持的CNBC 的“我为钱狂”（Mad Money）等节目中。他还得到了不少演讲约定。在本书的前面，我讲过他利用Twitter在奥斯汀的西南偏南会议上举行快反聚会的故事。当他在那次会议的一个小组会上发言的时候，旁边就坐着他的好莱坞代理商。然后，他出版了一本书，名字叫《肯定能带给你灵感、快乐及力量的101种葡萄酒》（101 Wines Guaranteed to Inspire， Delight， and Bring Thunder to Your World）。这本书可以订购时，韦纳舒克的粉丝们就踊跃抢购，使该书迅速上升到亚马逊畅销书的第36位。韦纳舒克已经起动了一项合作生产葡萄酒的计划，这种酒的名字叫“播客红葡萄酒2007”（Vayniac Cabernet 2007），葡萄酒的调制由他的社区负责，这些人甚至帮助完成了粉碎葡萄的工作。我曾经订购了一些这样的酒，这本书出版后大概就能到了，所以到时候我会在博客里让你知道它的味道到底怎么样。韦纳舒克明白，他得为他的社区提供一个平台——他把这个平台称作棒球场——这样社区里的人们就可以一起活动了。

韦纳舒克告诉我，他变成网络明星不仅仅是为了卖酒，他的目标远不止于此。他正在为“韦纳舒克品牌”进行投资。这是他为何每天都要更新视频博客的原因：“内容，宝贝，搜索指数”等等。每个人都需要“Google营养液”（vin de Googlejus）。网络上与他有关的信息越多，他就越容易被人们发现。他就是他自己的广告。以前零售商成功的重要因素是所处的位置，位置，还是位置。但现在是网络链接，Google及Google营养液。我在Google里面打入wine，搜索结果中韦纳舒克的小店在首页便显示了出来，仅屈居于另外一个零售商“葡萄酒网”（wine com）的后面，而这个葡萄酒网是在花了不知道几百万美元之后才创立起自己的品牌和搜索名次的。当我在网络上搜索“葡萄酒视频”（wine TV）时，韦纳舒克的节目赫然出现在首位，雄霸所有的搜索排行——试问饮食网络联盟在哪里呢？在这个巨大的行业里，这简直可以说是令人难以置信的。他没有在市场营销上花费一分钱，就建立起了自己的品牌与市场地位，尽管他的博客是我曾经看到过的唯一

一个在新泽西公路边上的广告牌上做广告的视频播客。他是借助自己的人格魅力、人生热情以及人际关系才在互联网上树立起自己的品牌的。

Google商店：建立在人际关系上的公司（2）

韦纳舒克有一个目标，他告诉我：“我想改变人们对葡萄酒的认识，改变人们做生意的方式。”在克莱默主持的《我为钱狂》节目中，韦纳舒克嘲笑那些葡萄酒与白酒巨头们都没有尽到社会的义务，他们像搞关门经营的可口可乐，而不像维他命水、红牛饮料等品牌——他们都是通过把顾客变成宣传员从而发展起来的，走的是病毒式营销道路。韦纳舒克要传递的信息是：“真正的社会型经济是我们这个社会的未来。”

我对韦纳舒克说过，如果他的店面能走向真正的Google化，那么我会愿意从他的商店中得到更多的东西。我在购物时，乐于汲取他那些富于激情的伙伴们的智慧，乐于请他们为我推荐葡萄酒。正如韦纳舒克所说的那样，每次品味葡萄酒，总与尝试某些新事情有关。在最近一次造访他的小店时，我碰到了一种名为“嘉维之嘉维”（Gavi di Gavi）的意大利葡萄酒，我记不大清楚韦纳舒克在他的节目中是如何评价这种酒的，于是便向一名店员询问，他告诉我这是一种干白果酒，并推荐我购买。这很有用，但是我不知道这个店员的名字，也不知道他的品位如何。我当时应该拿出自己的iPhone，键入物料编号，看看韦纳舒克和他的播客观众们的相关评价究竟如何。通过观察别人喜欢的酒来判断他们的品位，我就能更好地决定是否花费这18美元。如今，如果我在韦纳舒克竞争对手的商店里找不到韦纳舒克喜欢的那种酒，我就会通过韦纳舒克不断发展的邮购业务进行购买。他的顾客简直就是他的店员。一家好的商店可以从顾客的知识中创造价值，这是一笔无形的资产。商店需要想方设法去争取、共享和开发这一资源。

结算之后，我喜欢索要一份打印好的购物清单，上面附有提示信息，这样我就能选出适合晚饭时饮用的酒，并能与来访的宾客分享相关知识。我还想索要一份我的购物记录卡，让我可以登录维纳舒克的

葡萄酒社区以及Corkd com网（一家专为喜爱喝酒的朋友提供服务的网站），这样我就可以查看别人的品酒体验，添加我自己的记录。韦纳舒克也同意这样做，但他说，当他最初给人们发放卡片用以追踪自己的购物信息时，人们以为这些卡片只能用于享受更多的折扣，而不是建立相关的内容社区。当时这张卡没发挥什么作用，但现在可能没有问题了。在网络上，我发现有时一个点子不怎么吃香，只是因为它出现得太早了。

如果顾客能向韦纳舒克说出自己想买什么，我会非常欣赏的。就像厨房里的大厨一样，他仍然是酒窖中的老板。但我还是想看到，是否会有一大群具有批判性的播客观众会说出这样的话："西拉葡萄酒（shiraz）已经够多的了"或者"梅洛红葡萄酒（merlot）就是新的黑品乐葡萄酒（pinot）"。或许我们会请他为我们寻觅一瓶葡萄酒：上好的奥地利沙漠产葡萄酒，价格低于20美元。他或许会转过身来并询问我们是否有足够多的人愿意买这种酒，只有这样他的努力才是值得的。买卖应该成为合作事务。

韦纳舒克所做的大部分事情——或者说我们梦想中的餐馆愿意做的事情——其实在任何一家老店中都可以做到。为什么不公开商店的销售数据以便我在购物时作为参考呢？为什么不向我自己公开我的购物数据，从而据此提供建议呢？为何不收集和共享关于商品的各种评论以便我能做出最好的选择、买到自己所需的商品满意而归呢？为什么地方的商店还不能追随亚马逊的榜样提供类似的服务呢？在斯蒂芬·贝克（Stephen Baker）所著的《数字天才》（The Numerati）一书中，作者就谈到，零售商们如今刚刚开始设法对他们拥有的关于我们的购物数据进行开发，比如，可以利用我们的购物卡做出个人购物推荐。

Google商店：建立在人际关系上的公司（3）

我妻子和我有时会要求超市给我们购进某种产品，但会遇到不同的结果。难道商店就不应该举办一些论坛，让顾客能在那里提出欲购产品名称、让经理们能够明白顾客们想要的是什么？我知道，这种建议忽略了杂货生意或者其他零售生意中的一个基本的经济因素——各品牌的上架费用，这是商店的收入底线。但我不得不认为，一个能让我买到我想买商品的商店，要比一个只能让我买到别人付钱上架的商品的商店要好得多。

没有哪家地方的商店或连锁店能与在家在线零售店相竞争，因为后者具有服务快、库存低的高效率，以及近乎无限的选择性。因此，我想知道的是，地方商店的角色究竟要如何转变。或许，它会更像是由厂商经营或为厂商经营的产品陈列室。与其说是卖东西的地方，还不如说是轻松订货、收取佣金的地方。在关于出版业的一章，我会讨论图书的即需即印问题。在关于制造业的一章，我会讨论后Google时代汽车的销售问题。如果我是一个商人——经营一家百货公司，一家连锁店，一家地方零售店——我都希望能像eBay和Etsy网站对待自己的顾客那样，为自己的客户设法存储管理独特的商品。或许，一家商店就像一家报馆一样，越来越不需要成为一个存储货物的交换中心，越来越需要成为一种向购物者提供必需商品的渠道。

或许一家商店就像一家餐馆一样，能围绕着特定的需要、品位或者激情营造一个社区。看看那些由Netflix和亚马逊所创造和共享的销售排行数据、自动生成的商品推荐以及顾客们的各种评论吧。如今，再想象一下这些人开始直接对话的情景。当韦纳舒克的顾客和粉丝们互相谈论时，他们有问有答，共享心得，在他们与韦纳舒克的种种联系中寻找新的价值，这个时候，还有什么东西发现不了呢？当然，你很难想象，这样的一个社区是围绕着一家轮胎商店而建立起来的。但不难想象的是，很多其他的商店能够催生出很多的社区：体育商店

（我当地那家店推进了长跑俱乐部的活动，耐克也在举行世界巡回赛以鼓励形成这样的社区）；食品商店（一群橄榄油爱好者很快组成了一个社区，聚在那里讨论选择何种品牌）；电器商店（如果我能在亚马逊网上看到电视机的排名情况，我在上Best Buy网时为什么不看看那里的评价情况呢）；园艺店（每个人都知道如何远离麋鹿吧）；五金商店（让我们共享儿童游戏室的开源计划吧）；玩具店（一位老人想给自己8岁大的孙子买个视频游戏机，有什么建议吗）；还有服装店（HMV应该提供一项约会服务："小四号，寻腰围34英寸、袖子34英寸、长度42英寸的上衣一件，不要卡其布，谢谢）。

社区成员（亦即顾客们）能够成为销售代理。亚马逊和BarnesAndNoble网的会员服务能使博主们共享推荐。如果有读者因此而购买了被推荐商品，博主便能获得一笔佣金。在线鞋店Zappos还为各种产品提供自动生成的推荐小插件。我敢打赌，韦纳舒克的网络社区也会为他们最喜欢的畅销葡萄酒推出推荐插件的。这会变得有些烦人——我可不喜欢自己的各个社区被弄得像是开保鲜盒派对（Tupperware party）一样。如果博主们推荐产品的目的只是为了卖出产品，他们的品牌和声誉就危如累卵了，这是一种慢性毁灭的行为。如果我买了一瓶你力推的葡萄酒，结果却很难喝，那我以后肯定不会再听取你的意见了。但如果我因此找到了一种自己喜欢的葡萄酒，那我肯定会对你大加赞赏，也会感激促成此事的生产商。

网络使得我越来越少去商店了。我甚至记不清楚上次光顾百货商场是什么时候。以前常去的大型购物商场，如今却令我厌烦。沃尔玛的面积就让我害怕。我现在仍然喜欢逛苹果专卖店（Apple store），当然只是在享受教育熏陶或者有免费的无线网络体验时才去，有时也趁机向同行中的偶像寻求建议。现在的商店都很乏味。与网络商店相比，他们提供的货物千篇一律，选择余地很小。他们的存货很少，总是断货，价格也比我从网上发现的更高。店员们为我提供的商品信息

也要比我从Google或从购买伙伴那里得到的更少。而且，我还得开车去商店，耗去更昂贵的汽油和时间。

Google商店：建立在人际关系上的公司（4）

商店的拯救者是顾客。零售商们应该以韦纳舒克为榜样，把因特网当作商业平台而非竞争者。要让你的顾客帮助你从同行中脱颖而出。在上千家相同的卖运动鞋、汽车或者葡萄酒的实体商店或网络商店中，我为什么非要到你的商店去买一件完全相同的商品呢？价格问题将不会再让我前去那里，因为如今我不需开车出门，只需上网用Google搜索一下，就能找到最好的价位。有良好的服务？那应该是一种假定。有丰富的信息？

如果它来

顾客就是你的商标与品牌，你的公司要靠他们来保持。

源于网络上的购物者社区，那我会更加相信它。你如何才能与这样的社区进行联系？根据扎克伯的原则，你

能如何帮助他们进行组织？根据韦纳舒克的原则，你能如何建立起一个他们愿意去活动的棒球场？要把你的商店中的一切都展示出

来，并且要围绕着客户而非产品大做文章。顾客就是你的商标与品牌，你的公司要靠他们来保持。

公用事业（1）

然后，我爬上山去，到另外一个地方听Google团队——包括Google的创始人佩奇和布林，还有Google org的行政总裁拉里·布莱林特（Larry Brilliant）——的演讲。双方的观点截然不同，但可简单总结如下：在戈尔认为需要征税和控制的地方，Google团队却建议创新和投资；戈尔和公司想提高碳排放即碳污染的成本，而Google团队却希望降低能源的成本。我有点不赞成戈尔的说法，因为他认为税收可以为技术发展提供资金支持。但是，Google不需要这样的税收资金。如果Google是一个国家，它的200亿美元收益将使其在各国国内生产总值（GDP）的排名中大约占据第80名的位置。它自己就能投资自己的能源研发部门。

我们从中可以看出，仍有两种不同的世界观在发挥着作用。“仅仅通过节

就在戈尔谈论我们不能怎么办的同时，Google却在谈论我们能够怎么办的问题，从中我们可以看出政治家与工程师在思维观念上的明显区别。

能无法成功，因为这样你不会有经济上的发展。”布莱林特说，“要寻求一种

方法来生产电力——不是去减少电力的使用量，而是去生产出你从未敢奢望过

的更多的电力。”去生产你从未敢奢望过的更多的电力，去创造并管理丰饶的资源，而不是控制稀缺资源——这仍然是Google的世界观。就在戈尔谈论我们不能怎么办的同时，Google却在谈论我们能够怎么办的问题，从中我们可以看出政治家与工程师在思维观念上的明显区别。Google人发现问题之后就会寻求解决方案，他们会确认某种需求，找到某种契机，然后系统地、合理地、积极地通过创新解决问题。佩奇解释说，现在有一个市场，可以提供每度电10美分的绿色能

源。尽管这个价格有些昂贵，但仍然有某些人和某些公司愿意购买，因为他们想做有益于社会的事，或者想建立良好的公关形象。但是，绿色能源的真实市场价格仍然要远低于此。Google org想寻求一种生产可再生能源的方法，价格为每度电3美分，这比煤电还要便宜。这种做法不仅能让Google大赚其钱，而且还能让那些污染环境的煤电厂关门大吉。

如果这个计划能够获得成功，这种能源基础将改变Google的商业模式，改变其他行业的整体发展——从汽车工业开始。有了这种廉价的能源，Google org设想把车辆接入电网，解决汽油燃烧所造成的环境污染问题，改变石油发电的政治平衡问题——尽管他们也指出当前的电网也迫切需要升级。Google正在支持开发一款由电力驱动的名为RechargeIT的新车，旨在加速对混合动力车的使用。作为示范，Google正在把自己的车队改装成丰田的普瑞斯混合动力车。Google为每一种车都建立了网页，借以展示其能源效率——我们都知道，Google是多么地喜欢用数据来说话。这些车将利用Google园区内的太阳能充电站补充电力，到2008年为止，这些太阳能充电站就为公司输送了1 6兆瓦的电力。“它一直都很棒。”布林说，“它不仅为我们提供了庇荫的地方，还降低了成本。”Google专门为那些电力汽车爱好者创建了一个制作YouTube视频的网络平台，还把它们放在Google地图上，展示大众对电动汽车的支持与需求。Google坚信它有助于创建一个混合动力车的市场——为什么不会呢？它已经为科技和广告创建了新市场。

公用事业（2）

布林在达沃斯世界经济论坛上说过，Google与那些职责所在的石油公司相比有一定的优势，因为它没有传统石油行业的遗留问题，不需要防止被分拆。然而，仍然有人问他，他这种狂想曲式的投资方式难道不会损害股东们的利益吗？佩奇回答说，该投资的数目是适度的，但回报是巨大的。

布林说，除光伏发电之外，基金会的研究对象目前集中于三种能源：太阳能、深层地热和高海拔风能。他解释说，如今风能已经与煤电一样便宜了，但风能的获得是间歇性的，并且在地表也不易获取。这正是他们为何要使用风筝在高海拔地区进行试验的原因。那里的风力是持续而强劲的，比风车的成本更为便宜。深层地热的获得需要相应的基础研究才具有可行性，但是Google org正在为此制定长期的投资计划。

Google已经在自己的研发部门雇佣专家开展能源研究，但在这条道路上它并不孤独。到2008年，Google除为电力汽车RechargeIT的研发投入400多万美元之外，还为公司之外的电力研发项目投入了3600万美元资金。Google并非唯一一个发现投资商机的企业。在达沃斯世界经济论坛上，美国著名风险投资公司凯鹏华盈（Kleiner Perkins）的风险投资人约翰·多尔（John Doerr）——曾向Google投资并且是Google的董事——就对博诺和戈尔表示出极大的热情，而戈尔对Google和凯鹏华盈同时提出了申请。多尔也谈到了能源发展的必要性和各种机遇，到2008年时，他的公司在清洗技术上的投资已经累计达到了10亿美元。

如果Google果真经营一家电力公司，它将会是什么样子的？它会为我们提供价格可能最优的所有电力资源，然后从中找到各种赚钱的办法。Google可以利用电网自身来分配网络资源，而这一举措将有助于Google创造更多的广告收入，它可以被用于补偿电力生产与网络接

入的成本。Google将会给我们提供电力使用数据——尤其是在越来越多的电子设备接入互联网的情况下，更应如此。试想如果每个家庭都将拥有自己的网页，上面清晰地列举着每项设备的用电明细，就像Google为其汽车所做的那样。甚至我们不再需要节省的时候，这些数据也会告诉我们该如何去节省，它还会让Google知道我们的生存状况——总的来说，这会让Google变得更加聪明。

在《世界又热又平又拥挤》（Hot，Flat，and Crowded）这本书中，作者托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）对未来世界的设想也是由各种联网设备实行电源自我管理。如果我们能在家里自产太阳能、风能或地热能，那勿庸置疑的是，Google电力与照明公司（Google Power & Light）将会为我们创建起一个大市场，用以收购我们的电力入网，抑或捐献给慈善机构。电力资源不仅会形成一个新市场，而且会变成一种新通货。

非常遗憾的是，Google电力和照明公司将永远不会出现，因为Google并不以此为生。但是无论如何，Google作为Google，或许会很好地重塑这个行业。

Google电话与电报公司：Google应该怎么做（1）

但愿Google能经营我们的有线公司和电话公司，如果真能如此的话，我们的生活将变得多么美好，我们也不用再花太多的时间拿着电话或窝在家里等候业务员的出现。

事实上，Google差点就拥有自己的有线公司和电话公司了。Google在其总部所在地即加利福尼亚州的山景城提供免费的无线网络接入服务。一直有传言说Google考虑过在其他城市推出这种无线上网的公共服务但后来又否决了这些计划，在此之前，还有传言说Google正致力于推出自己的电话公司。与此完全相反的是，Google创建了一个开放的移动电话管理系统，可以为任何电话制造商所使用——德国电信（T-Mobile）是第一个行动者。为了努力推动联邦通信委员会（FCC）和移动电话行业更加开放，Google于2008年参加了无线频谱的拍卖活动，并同政府讨价还价：如果FCC走向开放，Google保证为FCC提供最低46亿美元的出价——这意味着，任何设备（比如那些使用Google操作系统的设备）都能在所购频谱的大量波段中运行，并由电话公司进行管理。Google最终并未赢得拍卖，但赢得了赞誉。尽管在好几个小时中，它的出价最高，本应该获得该频谱和一家电话公司。

在华盛顿特区的一个论坛上，当拉里·佩奇畅谈如果有一天他的公司进入了电话行业时，神思显得有些恍惚和忧郁。想象一下，如果得偿所愿，他会怎么做呢？此时此刻，我们应该能看到他正摸着下巴抬头仰望，好像有一片白云从上空飘过，他正在展望一种不一样的未来，一种建立在系统开放及处处联通基础上的远景。那是真正的梦想：Google无处不在。Google正在坚持不懈地为越来越多的人提供上网支持，价格也越来越便宜。这种行动本身是利己主义的。“如果我们在美国提供的网络连接比别的运营商好上10%。”佩奇对路透社说，

“那我们在美国的收益就将增加10个百分点，对我们来说那可不是个小数字。”

佩奇在华盛顿游说政府部门启用所谓的电视频道间的空白地带——它已经随着美国向数字电视的转换而成为可能获得的模拟电视频段——同样是免费接入，就像为无线网络所使用的频率一样。这场运动将促成“超级无线网络”（wi-fi on steroids）的诞生，据拥护者们声称，超级无线网络可以为我们提供每秒数十亿比特的传输速度，从而远远超过我们目前可用的每秒仅数百万比特的传输速度，届时我们就能够在任意地方观看、制作或传输视频资料了。这或许会使可怜的美国宽带产生突破性变化，根据联合国经济合作与发展组织（OECD）的统计，2007年美国的宽带网络排名世界第15位。但是，据OECD的说法，美国宽带用户的上网费用差不多是日本宽带用户上网费用的2倍，这意味着平均网速要慢上10倍。

也有人不喜欢Google提出的利用电视空白频谱的想法。全美广播工作者协会（The National Association of Broadcasters）对此持否定意见，认为这个计划会干扰他们的电视信号。我得说他们也不想让更多的竞争对手轻易地吸引我们的注意。有线公司不喜欢Google的点子，因为他们从互联网接入中获取了高达40%的利润，因此不欢迎更多的竞争和分裂；电话公司不喜欢Google的点子，因为他们刚刚涉足有线行业；移动电话公司不喜欢Google的点子，因为一旦宽带可以在任何设备上使用，我们就可以用它来做任何事情，甚至从网站上打电话而不用按时间计费。随着种种开放性设备在不同的开放性网络上投入使用，我们就可以吻别那些提前签署的两年的使用合同及提前取消服务的赔偿金了。对Google来说，通讯领域是一个完美的竞技场，因为现在正是改变商业模式的成熟时期，技术的发展促成了这样的现实，而技术正是Google的专长。Google并不想涉足线缆传输行业，但如果我们的网络连接方式摆脱了现有的束缚，Google就能从中获益，我们就能在网络上停留更长的时间，创造和消费更多的东西，而Google也会

得到更多可供搜索和组织的内容，提供更多的广告，赚到更多的钱。我们花费的费用也会更少。这是Google和反对通讯垄断的人所能得到的伟大共赢。

谁会愿意总与有线网络的工作人员绑在一起呢？2007年，密歇根大学（University of Michigan）所做的美国消费者满意度（ACSI）调查表明，有线电视和卫星电视是“所有被调查行业中最令人不满意的行业”。该调查认为造成这种结果的原因在于这些行业占据的垄断地位及由此产生的价格控制：“Comcast是ACSI调查中得分最低的公司之一。虽然该公司的消费者满意度在

Google电话与电报公司：Google应该怎么做（2）

愤怒的消费者绝对不是可持续发展经济模式中的必要组成部分。

过去一年中降低了7个百分点，但其营业额却增长了12%，纯收入增长了175%，而且Comcast的股票价格也上涨了近50%。”让我们再想想这些数字：尽管我

们更加痛恨有线公司了，而它的营业额、利润和股价却全都在上升！这种局面或许在今天还行得通，但某一天华尔街肯定能认识到，愤怒的消费者绝对不是可持续发展经济模式中的必要组成部分。

《广告时代》的鲍勃·加菲尔德（Bob Garfield）因Comcast对他在家获取服务的简单要求不以为然而大动肝火，加菲尔德——他承认对我那个关于戴尔该死的帖子十分嫉妒——发动了一场针对Comcast公司的讨伐运动：在《广告时代》杂志中，在网络播客中，在一个名为“Comcast必然灭亡”的博客中，他力促客户们共同分享他们的噩梦。“恭喜你。”他说，“你已经不再是一个受到不公正待遇的愤怒客户了，当然，我也不希望你成为电子暴民中的一员。但是，你是一个具有革命精神的人，敢于从垄断组织手中夺取控制权，并且是为客户们索取这项权利的。你的力量是巨大的，请明智地使用它。”Comcast对此做出的回应是指派了一位副总裁去阅读博客和Twitter上的文章内容，设法处理顾客们的抱怨及困难。这种做法确实有用，但它并不能解决实质问题：有线电视公司的存在就是为了打败我们。我在我的博客上对加菲尔德做出了回应，我认为，更具建设性的途径可能是帮助Comcast自我改造。

一个理想的有线电视公司和电信公司——Google电话与电报公司（Google Telephone & Telegraph，简称GT&T）——会是什么样子的呢？首先，同时也是最重要的，它应该是一个平台，能够帮助我们做我们想做的事情。它不仅仅可以用来打电话和消费，更应该为我们拓展周围的渠道，帮助我们去创造、共享和交易。它应该是我们的雄心

的家园和主人。Google已经购买了开博软件Blogger，使我们能够在网络上发表文章；Google也已经购买了YouTube网站，使我们能够在网络上播出视频信息。如今，Google的有线电视公司将成为我们的个人技术平台，使我们能够得到创造内容、产品甚至是公司的种种工具。如果我们成功了，它也就成功了。

即使我们没有这样的创造雄心，Google也会为我们在云计算方面提供无数的服务。事实上，它已经在通过多种方式提供服务：比如Google的Gmail电邮，这是最好的网络邮箱和最好的反垃圾邮件软件；还有Google的Docs，这是一个免费的协作性字处理及电子表格软件；还有Google日历、Google地图以及Google应用程序等种种软件。如果Google是我的地方有线电视和电话公司，我会期望它能为我和我的邻居们提供加入社区、共享信息的方法——这也是地方报纸应该做到的地方。我住处的周围以及邻近城镇也应该能够被检索到。Google已经开始在地方信息中加入地图、新闻以及广告内容，但是让我们想象一下，当Google真正地方化之后，我会得到它的一个版本，它的特制服务将进入到我的活动范围，我的办公室，甚至是我的家庭。

Google电话与电报公司：Google应该怎么做（3）

GT&T——Google电话与电信公司——将走上开放式道路。公司通过告诉顾客他们不能做什么也能赚钱的时代将会很快过去，而那些有线电视公司长期以来就是这样做的——比如，你不能上传太多内容；你不能收看需要支付额外费用的即时内容；在不支付更多费用的情况下，你无法按你的需要在家里接收更多的电视节目；你无法在不安装有线电视盒的情况下收看电视节目；你不能只买你想看的频道而不购买索价过高、打包出售的节目；当技术人员不出现时你甚至不能解决任何问题……Google知道，我们对网络的利用越多，Google以及假想中的有线公司和电话公司的经济状况就越好。

我认为Google电话与电报公司会给我们带来便利：就像Google的Gmail能让我在任何地点、任何设备上获取邮件一样；不用有线电视盒、数字录像设备或网络视频转接器（Slingbox），我也能借助Google在家中甚或是全国任何一家旅馆的任何一个房间中收看我已经付费的视频节目。而我现在无法做到这些，其错误并不完全在有线电视公司，还在于人们为那些过时技术所设计的陈旧的版权保护观念。电影制片厂和电视网都一直坚称，如果有线公司一直在其服务器上保留着我已经购买的电影拷贝，以便让我可以从任何地方收看它，就构成了侵犯版权的行为。但是在2008年，当一家上诉法院判定远程存储并非侵权行为之后，这一状况有望得到转变。另一个妨碍我们获得便利服务的障碍便是硬件设施。有线电视公司正在做向我们出租有线电视盒的生意，这缓解了他们的资金紧张并且给他们带来了控制权。有线电视公司没有看到出租有线电视盒如何对他们构成了限制，如何加大了他们的基础投资，如何延迟了他们的技术进步，以及如何削减了我们对其服务的使用能力。Google电话与电报公司会为每一个生产电视机或录像机的人提供开放的标准，消灭电视盒，并且能让人们将任何设备接入电视网，就像接入因特网一样。当Google发布它的开源浏

览器Chrome时，Google遵循了这种开放模式，增加了使用效率和实用性。当电子消费品公司和有线电视公司终于达成协议认可某种程度的产品整合时，硬件的发展终于出现了转机。

Google将会理解，在一个更大的内容与信息网络中，它的机遇所在，便是帮助我们找到我们所想要的东西。它将为有线电视公司提供指南，就像它为世界的信息提供指南一样。Google电话与电报公司将会成为与一个新搜索引擎和一个新社交网络打交道的新《电视指南》杂志和新数字录像设备。它从哪里能得到那些指导信息呢？Google如今是从我们这里、从大众这里得到相关信息的。我们全都会成为网络系统，互相推荐各种节目，而不用再只是局限在少量网络系统的趣味追求与时间安排之中。我们将作为微众的集合而非无区别的大众进行活动。毫无疑问，Google将会对我们的行为和趣味进行数据分析，并以建议的形式反馈给我们，就像如今他在网络搜索中所做的那样。Google电话与电报公司为什么不能成为最大的个性化娱乐与文化搜索引擎呢？如果没有其他人愿意率先尝试的话，那么Google或许会首开先河。

Google电话与电报公司：Google应该怎么做（4）

人们不会把Google视为客户服务公司。它的员工只是在公司里工作。我很少听到人们抱怨Google的员工，就像他们抱怨电话公司和有线电视公司的员工那样。当我向《线车宣言》的另一位作者道克·希尔斯（Doc Searls）讲过我的书之后，他把自己与Google相关的客服经历写在了博客上。他需要注册一个域名。如果你曾经在Network Solutions、GoDaddy或其他网站做过这样的事情，你就会知道，那可能是一件令你感到无比混乱的事情，它能让你忘记对相关框子进行点击确认，从而因额外的服务而多花费用——这是一种古老的销售诡计：当我少年时期在诚德罗萨牛排屋（Ponderosa Steak House）工作时，被教导要先在顾客的牛排上放一勺罐装的蘑菇汁，然后再问顾客是否需要，这就好像“不”根本不是一种可用的回答一样。域名的注册中也存在这种“蘑菇汁”战术吗？“毫无例外，在我的域名注册经历中，好像一直在用一种逆流而上的精神来应对、抵制令我分神的湍急洪流。”希尔斯写道，“没有人比域名注册者更恨那些待填的空白区域了。”但是，当他发现Google以10美元的价格提供这项服务时，他使用了这一服务，并且在几分钟之内就把事情做好。“我使用Google，是因为我相信他们不会像对待畜生——或者更糟些，像对待一个潜在的傻瓜那样一样对待我……我是从Google购买的这个域名，因为我和它之间存在着一种互相尊重的关系。这种关系不需要人力的干预，但它确实需要人性的价值标准，尤其是尊重。”

Google电话和电报公司将会和顾客们签订一份合约来提供可靠的服务。一旦它失败了，我们就可以使用Google自己的工具来反对它。当我们的有线电视出现问题时，我们可以绘制出一张把我们所有的遭遇都包括在内的Google地图。我们可以把我们与客服人员的对话录下来，把这些对话和我们的抱怨放在YouTube视频网站上，并且让人们通过Google能搜索得到。我们将能在任意地址分享网络的高带宽、高

速度，并且把它全部发布到用Google软件制作的电子数据表中。Google会知道，它不可能与我们对立或试图战胜我们。Google所搭建的只是一个让人们了解Google的平台。

我们还需要花上一整天的时间来等待Google有线电视的技术人员吗？不需要。如果“有线”变成了无线，并能与符合开放标准的任何设备协同工作，那么我们家里就不需要拉扯任何的电线，不需要安装与维修任何的设备。只要我们愿意，我们就能选择使用自己的宽带，就像我们任意使用我们自己的水电一样。我希望有线电视公司能够遵循贾维斯的第一定律。那不是一件很神奇的事情吗？——控制权掌握在顾客的手中！

Google电话和电报公司怎样获得利润？怎样获得其他方面的利益？答案是广告。它可能仍然得向我们收取带宽及服务费用。但是Google会足够聪明地为地方性和全球性的目标化广告创造出种种新的办法，利用那些收益来资助服务项目，以便让我们更少地花钱，更多地使用它。因此Google电话和电报公司将会赚到更多的钱：这是一个良性的经济循环。如果我们使用宽带所做的事情具有足够的价值，那么对宽带的使用就会成为免费的服务。我希望Google能改变主意，进军有线电视和电话行业。但如果它不愿意改变主意的话，我们这些被有线电视折磨的人就没有理由不像我已经列出的那样去进行操作。你不需要成为Google，也不需要完全效仿Google，但你必须对Google有所借鉴。

制造业（1）

Google汽车：从保密到开放

Google可乐：客户不仅仅是消费者

Google汽车：从保密到开放

不久前，我曾与一些汽车制造商在一起坐过，发表过可能是带有侮慢性的话语：我敦促他们开放汽车设计的进程，从而使其既公开透明又具有合作性。汽车制造公司尚无良好的途径去倾听客户的想法，否则，早在几年之前，我就会成为进言客户中的一员，我将很乐意告诉他们应该投资39美分为汽车收音机安装一个插头，以便让我们能用它连接我们的音乐播放器iPod。每当我试图通过各种设备在汽车内收听播客内容的时候，我都会咒骂那些汽车公司及其支持者，因为调频发射器无法把信号发送到一英尺之外，而盒式录音带播放机的声音又高又不稳定（如果你还有这个玩艺儿的话）。我力劝他们，至少让我们帮忙设计车里的收音机吧。

我的恳求可能有点亵渎神灵的意味，因为汽车制造商们长期以来对设计都是保密的。他们认为，设计和惊奇是他们的专用武器。这也是为什么他们要像隐藏机密武器一样隐藏新推车型，并与那些试图挖出秘密的摄影记者们开始玩起似是而非的“猫咪和汽车”（cat-and-car）游戏。如今，除了那些最为狂热的汽车粉丝外，我们还会对这些秘密念念不忘吗？我记得，我们对新一年新车的期盼，就像对新一季的新电视节目的期盼那样，早已经飘然远逝了。汽车已经失去了它们的新季节，年复一年，一成不变——似乎所有的汽车越来越缺乏区别了，几乎无法重燃人们的激情。一家汽车公司怎样才能把影响力重新注入它的产品和牌子中呢？怎样才能多获得人们的一点热爱之情呢？我认为，正确的方法应该是让客户参与进来，让他们拥有表达自己想法的机会，并为他们生产他们所需要的汽车。

网络分析师耶利米·奥扬（Jeremiah Owyang）在他的博客上编辑了一份关于汽车制造行业社会媒体效应的清单：某些汽车制造商允许客户独立制作汽车广告、汽车标志或是汽车彩图。通用公司的副总裁鲍勃·芦茨（Bob Lutz）在博客中说，克莱斯勒（Chrysler）已经开始征求客户们的相关创意，但这个活动采用的是封闭式组织形式，意在防止应征客户们对彼此的想法进行评论。克莱斯勒还选择了5000名司机组成了一个客户顾问委员会。宝马的迷你车（The Mini）也有自己活跃的社区车主组织。

Google将带来什么？

制造业（2）

而这种种努力中存在的问题在于，汽车制造商们并不允许客户对其产品公开施加影响。或许在若干年之后，曾经发送到克莱斯勒邮箱中的某个创意，或是在迷你车社区中曾经讨论过的某个创意，才会影响到汽车制造商的某个决定，但我们对此可能永远也难以知晓。事实上，这些公司在互动活动中试图努力阻止客户们做出危害他们的举动，但是，这些互动就像是儿童博物馆中那些受到限定的互动一样：你可以按这里的按钮，但你不会破坏任何东西，孩子们，可劲玩吧！但是，正如这些公司应该将其品牌移交给客户一样，他们还应该将其产品同样移交给客户们。

如果从某个汽车品牌中只选出一种车型并付诸开放性合作设计的话，结果会怎么样呢？再次声明，我并不认为设计都应该成为民主的展示，但是，难道设计不应该至少成为一种对话性活动吗？设计者可以把他们的创意放到网上，客户们可以提出建议并进行讨论，然后设计者可以从中找出最佳创意加以采纳，并给予相关客户以应得的肯定。我不幻想客户们能在传动装置和燃油泵的设计上进行合作——尽管某些客户只要有机会或许也能给出很好的建议，但是，他们会对乘客舱室、汽车外观、汽车性能及其他种种选项方面作出很大的贡献。他们甚至能参与到经济决策中：如果放弃电动玻璃窗的配置，但能降低车价，或者另配一个更好的内置收音机，你会乐意购买吗？这种合作方式能把客户的力量投入到产品之中，能引发人们的热情，能使人们在网站上讨论并链接这些产品，获得Google营养液。它能改变客户对品牌的关系，也能使品牌本身得到改变。想象一下吧：这是一辆在社区合作中诞生的汽车——我们的汽车！

一家汽车公司可以拿出任何现存的品牌和车型与周围的相关社区一起工作。只要登录Facebook网站，你就能发现与许多汽车品牌有着或多或少关系的社区。在Facebook上，当点击500页之后，我已经记不

清到底有多少与宝马有关的社群了，其中包括“如果宝马M5是个女人的话我就会娶它”社群（有800多会员）、“我恨宝马司机因为他们都是劣等人（c-ts）”社群（510名会员）以及“我气死人因为我开宝马”社群（446名参加者）——因此，不要邀请后两者参加同一个聚会。在Meetup上，有六个俱乐部允许人们驾驶宝马车举行聚会。宝马公司也拥有自己的官方汽车俱乐部，为它的75000名会员提供购车回扣和布鲁克斯兄弟服装公司（Brooks Brothers clothes）的购物折扣 (他们从中看到统计学上的幽默了吗)。这些人是公司的最佳客户，还是公司的合作伙伴。宝马应当在宝马汽车设计、宝马司机互助（俱乐部论坛上很少出现）甚至是宝马汽车销售方面寻求他们的帮助。

宝马邀请客户在Facebook网站上为它的汽车涂上颜色。很难想象还有什么比这更像一座儿童博物馆的了——一个公司在这里诱使成年人为其汽车喷涂颜色。但是，在仅仅几天时间内，就有9000多人提交了他们的设计样稿。这使我知道，他们不仅热爱自己的宝马汽车，而且还喜欢看起来显得独一无二的宝马汽车——宝马汽车表达了他们的生命力与艺术想象力。这是汽车产业多么好的一个机会啊，它把人性和个性还给了汽车。如果我们中有很多人喜欢在博客、YouTube视频网、Facebook网、Bebo社交网、Myspace网和Flickr相册中表达自己，如果像Google所理解的那样，我们中有很多人希望通过自我表达得到一个强有力的在线身份，那么我们为什么不能通过自己的汽车来进行自我表达呢？汽车公司一向利用这种同一性把产品转化为商品。我知道，这涉及到效率问题——在四个品牌下面建设四条生产线，装配相同的发动机和其他机身配件，会使他们获得更大的成本效益。制造商的效率论与经销商的经济学还让我们无法定制汽车。我们只能从停车场而非工厂中买走汽车，并且我们购买的汽车经常搭配些我们不需要的东西，比如，每当我发动我的汽车时，都会关掉夜视后视镜——一个我不想要但又不得不买的东西，一个价值100多美元的可选项。当

然，他们还提供更多的配件选项——比如松香条、旋转轮毂帽以及挡泥帘——但是，哎，那实在不是我想要的东西。

制造业（3）

丰田的塞恩（Scion）让驾驶者为他们的汽车设计徽章，借此向个性化迈出了一小步。如今再往前走一步，想象一下我能把自己未经涂色的汽车交给Facebook网上的任何一个宝马设计者或我的涂鸦艺术家学生，让他们为我的车上色，以便使它看起来与众不同。这会让我破费，但从此也将我与那辆特别的汽车绑在一起，它张扬了我的个性。

那辆没有上色的汽车会成为汽车公司考虑开源合作的起点。如果该公司还生产了一部汽车，使我可以把别人的仪表板、座位、格栅或引擎移植上去，那将会怎么样呢？在本书的前面，我曾经谈到，Google已经把公司车队的车全部换成了丰田的普锐斯（Toyota Prius）混合动力车，这款混合动力车经过改装，其备用电池已经可以用太阳能进行充电。这就是Google汽车。Google把普锐斯作为一个平台，丰田应该为此感到高兴，因为它应该能创造出修改其汽车的种种机会和无数方式。我也能够听到反对意见：这可能使生产复杂化，增加成本，并且混淆品牌。或许会这样，但是这样能让我得到我想要的汽车。未来的汽车公司应该成为更多汽车公司的平台，为驾驶者生产他们想要的汽车，而不是让他们只能接受既定的汽车。

还有一些旨在研发开源合作汽车的项目，其中包括德国的奥斯卡（Oscar）项目；荷兰一些大学的通用氢能汽车项目；可持续机动学会（Society for Sustainable Mobility）的可持续机动汽车项目（根据快速公司的说法，这个学会由150个兼职工程师组成）；比尔·哥罗丝概念实验室的Aptera项目（更多的材料见本书后面的“Google资本”一节），Aptera是一种美丽的三轮混合动力车或电动汽车，将在加利福尼亚州推出；泰斯拉汽车公司（Tesla Motors）正在研发一种六位数（six-figure-plus）的全电动跑车，研发资金来自于支付宝（PayPal）的一个创始人。他们都很酷，我祝他们好运。但该死的是，很难有一

家汽车公司去组织规模化运作——问问约翰·德罗宁（John DeLorean）吧。

这就是为什么我认为一家规模经营的汽车公司应该考虑开源方式，并欢迎在自己的基础之上研发这些新生事物的原因。想象一下未来的情况吧，你可能在路上看到了100万辆普锐斯（Priuse）、萨图恩（Saturn）、福特（Ford）或阿普泰拉（Aptera），但却不知道车内是什么配置，不知道它的动力是什么，不知道是谁喷涂的颜色，不知道在哪里可以得到这么棒的格栅。再想象一下吧，你已经被赋予了完全定制自己心目中汽车的权力。汽车将再一次激动人心。如果让我控制自己的汽车，我就将拥有那个品牌，打造那个品牌，爱上那个品牌，并出售那个品牌，因为它是我的而不是你的。这将是Google汽车营销的关键：激情、个性、创新、选择、激动、新奇。驾驶者将组建Facebook网社群、博客和Meetup俱乐部，赞美他们所选购的——不，应该说是他们所制造的——汽车的种种奇迹。外部的产品设计者和制造商将进一步修饰与改善这种开源汽车——就像外部开发者曾经制作Facebook网应用程序、混搭Google地图一样——这将支持新的业务崛起，并帮助销售更多的汽车。这就是作为平台的优势。

制造业（4）

现在让我们来看看汽车公司面对的大问题：经销商。我们不喜欢汽车推销员——2007年的盖洛普民意调查结果显示，美国人把他们与说客相提并论，评价很低：只有5%的人认为经销商有很高的诚信和道德。他们对汽车交易的贡献极低甚至是零，对汽车产品则没有贡献出任何价值，他们只会让购车人感到不舒服。美国的汽车公司深陷于专营法则之中，不会允许他们进行直接销售。那么他们应该怎么做呢？我建议他们首先为消费者创建一个平台，让消费者直接表达自己对汽车推销员的看法，以便让公司对经销商有所惩戒。也许公众的声音能影响并说服国会解除对汽车销售的管制，使其走向开放。现在我们大多从网上购车。我们对比商店，阅读评论，审查规格，并与朋友交谈。我们对经销商的所有要求不过是一次试驾。一旦我想买车，为什么我必须驾车跑到经销商那里？为什么经销商或制造商的业务代表不能把车带给我？为什么我不能在车展上购买汽车呢？当公开标价的网站已经告诉我市场的承受力有多大的时候，我为什么还要为一款完全相同的产品与三个销售商讨价还价呢？现有的经销商机制建立在低效率与高成本之上，无论是这个行业本身，还是我们，都无法承受。

汽车维修系统也好不到哪儿去。我的保修证书实质上是一项保险政策，我应该能够在任何修理店获得服务。汽车公司应该继续提供人员培训——我更愿意去找经过认证的人员——并且出售零件。如果维修市场更具竞争性，汽车公司和我都将从中受益。

我与风险投资家弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）——你很快就能听到他的故事——讨论过开源汽车平台的基本原理，我问他，一家Google化的汽车公司将会是什么样子。他回答说，它已经存在，那就是Zipcar汽车租赁公司，这家公司在不同的城市和校园为20万名司机提供5000辆汽车。驾驶者每月花50美元即可加入Zipcar公司，然后经网上预订便可在一系列车库中的任意一家车库中挑选一辆汽车进行使

用。在纽约，支付每小时9美元或每月65美元的费用可行驶180英里（保险费与汽油费均包括在内）。我可以在传统租赁公司得到类似的价格，但服务的灵活性和便捷性有所不及。Zipcar称他们的每一辆车取代了15辆私家车，有40%的会员决定放弃拥有自己的汽车。与此相同的是，巴黎市长在2008年宣布，这座城市将继续推行已大获成功的自行车共享计划，让市民可以在700个存车点间选择使用4000辆电动车。此举的目标在于减少巴黎市民购买汽车的数量。

制造业（5）

我知道你正在想什么，并且能听到来自汽车城底特律公路上的轰然大笑：汽车公司最不希望发生的事情就是卖出更少的汽车。你发疯了吗，贾维斯？你是一个保护树木的抱树狂吗？不，当然不是，我只是想把这个产业颠倒过来。当我向广告人里沙德·特柏科沃拉（他的代理公司为汽车产业服务）提出这个问题时，他说底特律并非真正地属于汽车制造行业。他为这家Google化的汽车公司进行了引导，他说："我正在从事着把人们从甲地转移到乙地的行业。我如何才能以不同的方式做到这一点呢？当他们从甲地转移到乙地时，我怎样才能使他们感到安全并且与他们时刻保持着联系呢？"他说，除睡觉之外，我们在路上比在家里花费的时间更多。"除家庭和办公室之外，星巴克曾经是我们的'第三个去处（third place）'。如今，汽车成了我们的第三个去处。"什么是汽车的真正功能？他说，是"导航和娱乐"——不一定是制造业。事实上，特柏科沃拉说过，通用汽车公司（GM）的业务中最有趣的部分是上星服务（OnStar）和信贷危机中的融资问题。制造业的成本昂贵，容易受到商品价格及劳动密集程度的影响，容易被巨大的效益成本和竞争力压倒。这是实体商业暴政的体现。

如果汽车公司在聚合公众、使用他人硬件的过程中成了领导者，那么飞机、火车、汽车等行业将怎么办？只要你告诉这个系统你需要前往何处——或者访问你的Google日历，它就会知道——并且为你提供不同价位的选择：今天，你可以乘火车前往，因为那会省钱；明天，你得自驾出行，因为你要办事；后天，你得跟人拼车，因为你要攒钱；这个周末，你开了一辆不错的奔驰梅赛德斯，因为你要参加周年晚宴；下一周，你需要一辆有专职司机的汽车，因为你要给客户留下深刻的印象。一路之上，您可以付钱获得各种功能：汽车上的同步娱乐，火车上的无线连接，苹果手机中的即时提醒，以及指导你避开

交通堵塞的导航系统，等等。这是建立在传统汽车公司平台之上的新型个性化交通与链接公司。快跳上Google的汽车吧。

Google可乐：客户不仅仅是消费者（1）

如果大汽车难以Google化，包装类消费产品就更难。他们是大众市场的积木，把生产效率和市场营销置于临界数值的基础之上。自从互联网成为广告媒体开始，这就一直是个不言自明的真理——没有人会通过点击条幅广告的方式去购买厕纸，更不会有人通过加入俱乐部或撰写相关博客文章的方式去购买厕纸。这是个人人可以理解的例子：厕纸难以从互联网中受益。厕纸的Google化没有任何意义，不对吗？除了可能在厕纸上印制维基百科的知识（有厕纸出版商）或“用可再生、可循环资源制造”的标志外，我必须承认：我难以设想出Google超软卫生纸（Google Ultra Soft Toilet Tissue）的创意。

所有的消费类产品都命中注定要在未能Google化的情况下直面生活吗？让我们想象一下Google可乐这个创意吧。像其他消费类产品一样，可乐的优点与缺点都是它试图以一种规格满足所有需求。是的，一系列可乐品牌和类似品种都在那里争夺稀缺的超市货架空间。但是，永远没有足够多的可乐品种，因为我找不到自己心目中完美的可乐。我想要的可乐是不含咖啡因的、用糖而非人工甜味剂制作的（我受不了它们的余味）；它应该装在小罐中以防止被压扁，瓶装或许更好，可以重复使用。它也可以添加某种口味（今天樱桃，明天咖啡）。可口可乐和百事可乐我都会喝（我是双可乐接受者），但是我不喜欢那些不知名的品牌——我依然会不寒而栗地记得霍华德·约翰逊（Howard Johnson）的HoJo可乐（HoJo Cola）。如果我承诺会在一年内购买很多特殊口味的可乐，那么，改装可口可乐的灌瓶机以生产和发行这些特别订制的批次产品会怎么样？我会愿意支付额外费用订购我心中完美的可乐。如果我把我的这种杰夫可乐（Jeff Cola）出售给我博客上的其他人或我的邻居们——说服他们，无咖啡因的咖啡味苏打水并非无法调和的矛盾——也许我的价格能够下降，因为我会带来更多的销售额与出货量。我会创建一个可乐俱乐部，这与加里·韦纳舒

克的那些播客观众们（Gary Vaynerchuk s Vayniaks）制造并促销他们自己的葡萄酒没有什么两样。我们同时会成为产品经理、销售人员以及消费者和客户。我们可以创造我们自己口味的可乐，用我们自己的品牌进行销售，把可乐作为一个生产和销售平台。届时我们将处身于可乐行业之中。我的可乐能走向大众化吗？没有任何机会。但大量的“小”可以累积成“大”，可乐最终可以与大量的消费者形成一种互相忠诚的新关系，可以了解更多的公众口味，或许能开发出能更大规模销售的新型产品。它可以节省市场营销的费用，因为合作者也能销售产品。它可以多得到一些生意，这也能多占据一点市场份额。它可以找到一种途径，与消费类产品的商品化潮流竞争，并且加入“小即新，小即大”（small is the new big）的经济模式。

这种可乐战略可以推广应用于绝大多数的消费类产品，它们将受益于专业化和个性化：饼干、糖果和家用绿色清洁用品都散发着个性化的魅力。在利用诸如亚马逊和易趣这样的销售平台的情况下，这种战略不仅可以由大公司组织实施，而且更容易由小公司组织实施。我所知道的唯一一个提供用户定制服务的大众化产品是姆姆巧克力（M&Ms），你可以订购印有照片的产品（21盎司39美元）或是自定义颜色的产品（56盎司48美元）。这是一个很好的噱头，但它不会改变产品的本质。如果我能为我自己或我发现的类似于我的数百人弄到咖啡味的姆姆巧克力，或者是我喜欢的不含咖啡因和酒精的、咖啡和姆姆巧克力混合口味的瓶装饮料，那么谁能满足我的需要呢？那将会是Google可乐。

Google可乐：客户不仅仅是消费者（2）

然后，小配件会怎么样呢？个人电子产品似乎不受Google化影响，因为它们在工程设计和制造方面是如此的复杂。然而，比起汽车来，技术因素同时也是更易推动小配件发生改变的因素，因为一种设备可以通过软件而不是硬件进行更新。这正是Google正在努力的事情——将其移动操作系统提供给任何一家手机制造商。

我能够看到，Google最近正在提议为无数的可连接设备制定一套开放式的标准。现在，我们已经可以通过互联网来购买电冰箱了。而他们构想中的承诺是：将来有一天，他们将能获得电冰箱内储存物品的目录，告诉我们可以用什么原料做出什么东西，同时还能帮我们自动订购我们所需要的东西。这就是Google乐意组织的信息类别。到那个时候，提供送货上门服务的美国“鲜货直送公司”（Fresh Direct）和小豆荚（Peapod）公司，以及英国的“特易购公司”（Tesco）可以让我们预订、为我们配送我们所需要的所有物品，并提供相关产品的优惠券。而Epicurious网站可以根据我们冰箱里的食材提供食谱建议。如此一来，我们的冰箱将俨然成为这些公司展现自己服务能力的舞台。

我们已经用传感器和摄像头建立了互相连接的家庭安保系统。我们已经建立了互相连接的家庭娱乐系统，可以把网络电台的节目、苹果iTunes软件播放的音乐和电影、YouTube网站的视频传送给家庭中的任何联网设备。在未来的日子中，我们的联网汽车将与交通信息及娱乐信息连接在一起。我们的摄像头将与全球定位系统（GPS）的通讯卫星和我们的电脑相连在一起。我们的手机也正变得越来越像电脑。任何设备，只要能够产生信息，能够被个性化，或者能够与我们交流、为我们带来娱乐，都将被连接到互联网上进行Google化处理。如果获得我们的许可，Google会深入了解这些小器具并提供相关信息。Google会乐意利用这些信息向我们提供高度目标化的相关定位广告。这或许会被那些隐私维护者视为荒唐之举，但是如果我们能够控制这

种流量并从中获利的话，比如得到相关内容和广告、特价商品和用户服务补贴，我会乐于把我的冰箱和电话连接起来。这样，Google不仅能成为网络和世界的操作系统，而且能成为我们家庭和我们生活的操作系统。

另一个挑战是：时尚。我们知道Google化的时尚就是T恤、短裤和凉鞋。Google的风格已被设计师、时尚编辑和好莱坞所鄙视，所以很难想象简单朴实的、非主流的Google会对时尚的品位及新风的创立产生什么影响。时尚是自上而下管理严密的，或者说，它曾经是这样的。就像网络让新闻与娱乐走向民主化一样，其风格是开放性的。T恤公司Threadless就是开放式时尚运动中的一个宠儿，它邀请用户提交设计方案，并由Digglike上的社区组织进行投票，从中胜出的设计者可获得2000美元的奖金外加500美元的信用，一项设计如果再版的话，每次再版还可得到500美元。他们变成了众包道路上“向群众取经”的著名设计师范思哲（Versace）。

Google可乐：客户不仅仅是消费者（3）

就像在娱乐业中一样，我们知道公众拥有创作冲动，渴望在作品中留下自己的痕迹。因此，明智的解决办法就是去创造一个平台，把这种冲动与渴望变成现实。CafePress网和Zazzle网就为大家提供了类似的途径：你可以设计并出售你关于T恤、杯子、汽车保险杠甚至是内衣的种种设计，然后从每一笔按需定购中获得一份收入。Threadbanger，一个每周更新的网络视频节目，教观众们如何与年轻的设计师们一起自己动手制作自己的酷酷时尚，可资参阅的还有德国出版业巨头博达媒体集团（Burda）“博达风网站（BurdaStyle com）”的开源缝纫服务，博达决定放弃其服饰款式的版权，邀请公众对这些款式进行利用、改良、创造与共享。于是这个网站上充满了各种服装款式、制作方法及相关讨论。Springwise网站报道说，一个纽约的小商标“SANS”，已经于2008年停止销售其售价曾高达85美元的衬衫，随后公开发布了这款服装的样式。如今，你只需付6美元就可以得到这款样式（你可以在家里把它打印出来），还有一个“SANS”商标供你缝进衣服里。这种对设计的开放固然是个好主意，但是像我这样的人却并不会缝纫。因此，在某些人亲自制作SANS和Burda款式的方式之外，那些手艺人们还可以再开发一种订做生意，然后就像某些人正在做的那样，在Etsy网上进行销售。这个网站上到处是待售的独特手工制品，自2005年起已经成为10万多名售货者的网络商场了。

好吧，消费品、小玩意还有时尚产品都能被Google化，那么Google厕纸怎么办呢？我们肯定不可能把Google思维应用到厕纸上去，因为无法在网上围绕厕纸形成各种社区。我曾经看到过一则厕纸广告，其独特的销售主张（USP）是它不会在你的屁股上留下纸屑。看过这则广告后，关于“厕纸升级版2 0”的想象令我不寒而栗。好家伙，那必定是一次艰难的销售会议，而我无法再为广告的消失想出更好的理由了。

就如报纸一样，也许已经到了厕纸退出造纸业并思考自己真正属于何种行业的问题了。清洁行业，对吗？在达沃斯世界经济论坛期间，我能与许多国家以及产业的领导人住在一块儿，这固然令我惊讶，但当我在会议中心看到一个自动化的、带有自净功能的马桶座圈时，我的惊讶不亚于前者。在冲水之后，一只机械手就伸出来抓住马桶座圈，在其旋转时进行清洁，真是奇妙至极。我给它录了像并上传到YouTube网上与网友共享——如有兴趣，你可以用Google搜索“达沃斯的盥洗室”（Davos toilet）寻找我的录像，或者作为一种更为有趣但政治上不太正确的实证，你也可以在YouTube网上搜索“瑞典的马桶座圈Giznodo”，但这一产品的制造公司并不属于纸业，而位于清洁座圈的条目之下。

东陶（Toto），一个日本的马桶制造商，已决定将自己归类在既非纸业亦非清洁座圈业而是屁股清洁业和幸福业的门类中。东陶发明了卫洗丽（Washlet）电脑全自动马桶座圈，这项科技奇迹可以将马桶座圈加热到令人惬意的110华氏度，并且在你完事儿后为你喷出温和而清洁的水；随后它会用柔和的暖风吹干屁股，同时奇迹般地去除臭味。在YouTube上，搜索“东陶卫洗丽冲水视频”（Toto Washlet Flush TV），就可以看到霍丁·卡特四世（W Hodding Carter IV）的演示，卡特四世是美国前总统卡特的儿子，同时也是《马桶如何拯救文明》（Flushed: How the Plumber Saved Civilization）一书的作者。在你发笑之前，请注意东陶已经卖出了1700万套卫洗丽。他们在我的BuzzMachine博客上做着广告——一些惬意的光屁股上叠印着笑脸。东陶的视频因数万甚至数十万次的观看而在YouTube上十分火爆。好莱坞影星威尔·史密斯（Will Smith）曾经在电视上炫耀自己拥有价值5000美元的豪华卫洗丽，因此，没有在厕纸上花过一分钱。在这里，我们把相关问题与解决方案、硬件与软件、科技与生活完美地结合在了一起。这就是“后厕纸时代的Google化盥洗室”。

即使在实体企业中，由网络造就的种种联系也能够带来商业利益。无数的消费品将从更为开放的对话中获得帮助：工具制造商要去听听工匠们的说法，厨具公司要向厨师们开放，运动器械公司要关注运动员和教练员的需求。人们应该寻找机会去生产更有针对性的产品，与消费者们一起设计、支持和销售商品。Google和互联网会改变所有东西，甚至是工厂。